

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

А.А. Курочкина, Ю.Е. Семенова

Профессиональное развитие личности

Учебное пособие для магистрантов
Направление 38.04.01 «Экономика»
Направленность «Экономика природопользования»

Санкт-Петербург
РГГМУ
2018

УДК 159.923 (075.8)
ББК Ю940я 73
К93

Рецензенты:

Т.Г. Максимова, профессор, доктор экономических наук, заведующая кафедрой финансовой стратегии ФГАОУ ВО НИУ ИТМО;

Е.В. Ялунер, профессор, доктор экономических наук, заведующая кафедрой экономики предпринимательства ФГБОУ ВО СПбГЭУ.

К93 Курочкина А.А., Семенова Ю.Е. Профессиональное развитие личности: учебное пособие. — СПб.: РГГМУ, 2018. — 200 с.

В учебном пособии рассматриваются основы профессионального развития личности и круг проблем, связанных с комплексом теоретических и практических вопросов, раскрывающих принципы, законы и закономерности профессионального развития личности. Даны представления об отечественных и зарубежных теориях развития личности, использования различных приёмов для решения практических задач в русле проблем личностного развития.

Учебное пособие предназначено для студентов магистратуры очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» и составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

УДК 159.923 (075.8)
ББК Ю940я 73

© Курочкина А.А., Семенова Ю.Е., 2018
Российский государственный гидрометеорологический
университет»
(РГГМУ), 2018 г.

ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии рассматриваются вопросы профессионального развития личности в современной организации и ее место в системе современной науки, обосновываются теоретические положения формирования и развития личности профессионала в XXI в., определяются современные методологические подходы к управлению процессом развития личности и его совершенствованию. В настоящее время очевиден кризис системы профессиональной подготовки, об этом свидетельствует высокий уровень безработицы, низкая востребованность представителей некоторых специальностей, несоответствие подготовки выпускников учебных заведений требованиям работодателей. В сложившейся ситуации особенно актуальной становится проблема построения целостной системы психологического сопровождения профессионального развития личности.

Курс «Профессиональное развитие личности» направлен на формирование профессиональной компетенции студентов магистратуры, необходимой для осуществления психологического сопровождения процесса профессионализации. В качестве основных задач курса выступают: формирование представления об отечественных и зарубежных теориях развития личности; выработка навыков использования различных приёмов для решения практических задач в русле проблем личностного развития; обучение основам разработки и реализации авторских программ по разрешению проблем личностного и профессионального развития.

При освоении курса «Профессиональное развитие личности» студенты магистратуры получают представление о различных подходах к пониманию сущности этого процесса; о содержании каждого направления работы с целью личностного и профессионального развития. Учебное пособие будет интересно также научным работникам, специалистам в области управления, аспирантам, студентам, изучающим профессиональное развитие личности.

Тематика курса привлекает внимание его слушателей к проблеме собственного профессионального развития. Полученные знания позволяют анализировать уже достигнутый профессиональный уровень, планировать более отдаленные перспективы развития, ставить адекватные и достижимые цели в этой области. Человек остается включенным в профессиональную деятельность на протяжении большей части жизни. Все изменения, происходящие в этой сфере, оказывают значительное влияние на развитие личности. Успешная профессиональная реализация в большинстве случаев приводит к творческому самораскрытию и актуализации потенциала личности. Раскрытие личности в профессии обязательно для достижения вершин развития («акме»).

Проблема профессионального развития личности нашла отражение в трудах многих отечественных и зарубежных ученых, при этом существует необходимость адаптации известных теоретических подходов к современным условиям развития системы психологического сопровождения личности на всех этапах профессионализации.

В данном учебном пособии предпринята попытка обобщения существующих в этой области научного знания теоретических концепций, а также наработок практических психологов. В качестве основных источников, которые были наиболее широко использованы, и элементы цитирования, которые можно найти в большинстве, если не во всех излагаемых разделах, авторами были избраны публикации Арутюнова Л.М., Веснин В.Р., Демчук О.Н., Дроненко Д.М., Карпец О.В., Лапыгин Ю.Н., Мильнер Б.З., Пирогова Е.В., Шляпниковой О.А.

Курс «Профессиональное развитие личности» включает в себя практические и творческие задания, ориентированные на будущую профессиональную деятельность студентов магистратуры.

1. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

1.1. «Профессиональное развитие личности» как научная дисциплина и ее связь с другими науками

Профессиональное развитие личности — это процесс формирования личности, ориентированной на высокие профессиональные достижения, и ее профессионализма, осуществляемый в саморазвитии, профессиональной деятельности и взаимодействия — формирование индивида его профессиональных навыков в результате профессиональной деятельности и профессиональных взаимодействий.

Профессиональное развитие является неотъемлемой частью профессионализации личности. Начинается оно на стадии освоения профессии и продолжается на последующих этапах. Более того, оно не заканчивается на стадии самостоятельного выполнения деятельности, а продолжается вплоть до полного отхода человека от дел, приобретая специфическую форму и содержание. Профессиональное развитие — это приобретение работником новых знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности. Основными методами профессионального развития являются профессиональное обучение, развитие карьеры и образование.

Профессиональное развитие проходит в две стадии.

1. *Прогрессивная стадия* профессионального развития личности. Она прежде всего связана с формированием мотивов профессиональной деятельности и структуры профессиональных способностей, знаний, умений и навыков. На этой стадии формируются профессионально важные качества (ПВК) — любые качества субъекта, включенные в процесс деятельности и обеспечивающие эффективность ее выполнения по параметрам производительности, качества труда и надежности. С этой точки зрения ПВК могут выступать свойства нервной системы, свойства психических процессов,

личностные особенности, направленность личности, знания и убеждения [17, с. 507].

2. *Регрессивная стадия* профессионального развития личности. Труд может положительно влиять на человека и его личностные особенности, а может и менять характер человека, приводя как к положительным, так и к отрицательным последствиям. Причем профессиональное развитие может иметь и нисходящий характер. Отрицательное воздействие профессии на личность может носить частичный или полный характер.

Признаком негативного влияния профессии на личность является появление самых разных профессиональных деформаций или специфических состояний, например, психического выгорания. *Психическое выгорание* — синдром, включающий в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений. Выгорание представляет собой самостоятельный феномен, не сводимый к другим состояниям, встречающимся в профессиональной деятельности (стресс, утомление, депрессия).

Трудность борьбы с профессиональной деформацией заключается в том, что она, как правило, не осознается работником. Поэтому профессионалам очень важно знать о возможных последствиях этого явления и более объективно относиться к своим недостаткам в процессе взаимодействия с окружающими в повседневной и профессиональной жизни.

Профессиональное развитие — системное явление, определяемое общими закономерностями психического развития и происходящее в определенных социокультурных условиях. Это довольно сложный процесс, имеющий циклический характер; человек не только совершенствует свои знания, умения и навыки, развивает профессиональные способности, но может испытывать и отрицательное воздействие этого процесса. Такое воздействие приводит к появлению разного рода деформаций и состояний, не только снижающих профессиональные успехи, но и негативно проявляющихся в «непрофессиональной» жизни.

В этой связи можно говорить о восходящей (прогрессивной) и нисходящей (регрессивной) стадиях профессионального развития. При этом следует говорить об индивидуальном цикле профессионального развития, имеющем свое психологическое содержание.

Организация является сложной системой, состоящей из отдельных элементов, звеньев, подсистем. Она осуществляет самостоятельную деятельность, планирует ее, вырабатывает стратегию и тактику своего поведения, имеет свои цели и интересы. Внутри организации существуют функциональные подразделения с налаженным взаимодействием. В ней создается определенный социальный микроклимат, регулируемый системой управления организацией.

Особенно значителен вклад в теорию профессионального развития личности такой науки как социальная психология. Социальная психология изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их нахождением в социальных группах, а также психологическими характеристиками самих этих групп. Современная социальная психология изучает закономерности и взаимодействия людей с учетом общественных и межличностных отношений, характеристики не только малых, но и больших социальных групп, проблемы личности, лидерства, принятия групповых решений, социально-психологические аспекты управления, коммуникаций. Все это является неотъемлемой частью теории организации.

Не менее значителен вклад кибернетики, науки об общих закономерностях процессов управления и передачи информации. Позже появилось самостоятельное направление кибернетики — экономическая кибернетика. Она объединяет целый комплекс различных дисциплин, позволяющих всесторонне изучать социально-экономические организационные системы.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижения ими своих целей принадлежит науке об управлении. Понимание организации создает основу для

изучения управления, так как «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» — зачем и как воздействовать на объект. Такая позиция позволяет глубже и всесторонне исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности отдельных элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей, место личности в организации.

Предметом и результатом труда управляющей части организации является информация. Этим объясняется неразрывная связь профессионального развития личности с информатикой — отраслью науки, изучающей проблемы научно-технической информации, новых информационных технологий управления.

Связь профессионального развития личности с экономической наукой определяется объективной потребностью формировать цели и стратегию организаций как основу для их построения, обеспечения внутренних и внешних взаимодействий.

Особую значимость приобретает связь профессионального развития личности с юридической наукой, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности.

Необходимо также отметить непосредственную связь профессионального развития личности с целым рядом смежных дисциплин, это организационное поведение, управление трудовыми ресурсами, стратегический менеджмент, управление качеством, антикризисное управление и другие дисциплины.

Современная философия рассматривает понятие «развитие» как теоретический конструкт, реферирующий, описывающий, отражающий определенную группу процессов изменения, происходящих в наличной действительности. Это определенные качественные изменения объектов, появление новых форм бытия, изменения в системах объектов и совокупности их внешних и внутренних связей [14]. Основная специфика изменений, которые обозначаются понятием

«развитие», связана с приобретением объектом, системой новых качеств, свойств, как правило, при сохранении ранее существовавших свойств и функций, и образованием в системе новых связей, позволяющих рассматривать новое состояние объекта, системы как более эффективное, приближающее к цели развития.

В соответствии с концепцией системогенеза (Б.Г. Ананьев, П.К. Анохин), психическое развитие человека есть приобретение, проявление все новых функциональных систем, соотносящих организм со средой и формирующихся неравномерно, в тесной связи с активностью и деятельностью человека [2].

В англоязычной психологической литературе «развитие» определяют исходя из семантики слова «develop» (в значении «unfold» — развиваться, развертываться). В качестве метафоры, проясняющей смысл, применяется образ развертываемого скомканного листка бумаги — в результате можно получить только то, что исходно было заложено в этот комок [4].

Использование термина «развитие» в психологии чаще всего предполагает представление о некоторых изменениях, которые происходят в строении тела, мышлении или поведении человека в результате биологических процессов в организме и воздействий окружающей среды, «эти изменения прогрессируют и накапливаются, приводя к усилению организации и усложнению функций» [6]. Развитие человека и его психики, изучается во многих научных дисциплинах, и уже давно возникла потребность в синтезе информации, полученной в разных областях научного знания.

Таким образом, тесная связь профессионального развития личности с другими отраслями знаний позволяет рассматривать ее как междисциплинарный предмет, обобщающий и развивающий научные достижения и дающий практические рекомендации деятельности на основании общих законов развития личности в организации.

1.2. Основные подходы к проблеме развития личности в отечественных и зарубежных теориях

Теоретические основы профессионального развития личности разрабатывались на стыке разных отраслей знаний: менеджмент, социология, антропология, психология, юриспруденция и др. Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XX века, внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций. Рост крупных организаций, развитие точных наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципам и методам управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования — формальные и неформальные организации, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математический аппарат процессов управления.

Проблема профессионального становления личности является отражением более общей проблемы соотношения личности и профессии в целом. Существуют две основные парадигмы этого взаимодействия. Первая заключается в отрицании влияния профессии на личность. Сторонники этого подхода исходят из традиционного, идущего от древнегреческой идеалистической философии тезиса об изначальной «профессиональности» человека. Это означает, что, выбрав профессию, личность не изменяется на пути ее освоения и осуществления трудовых функций. Американский исследователь Ф. Парсонс считал, что для правильного выбора профессии индивиду необходимо иметь ясное представление о себе и своих способностях [21, с. 333]. Помимо этого он должен знать о требованиях, предъявляемых к нему профессией, и возможностях реализации поставленных целей. Заканчивается этап выбора установлением соответствия между требованиями профессии и способностями личности. Такой подход

демонстрировал слишком упрощенный взгляд на личность и профессию. Под личностью понимался механический комплекс относительно независимых друг от друга способностей и черт. Аналогичный взгляд существовал и на профессию, которая воспринималась как механическая сумма заданий и трудовых функций. Соотнесение независимых личностных особенностей с соответствующими профессиональными функциями и составляло механизм выбора профессии. Если в ходе выполнения деятельности обнаруживалось несоответствие вышеназванных компонентов, человек менял свою профессию.

Вторая парадигма взаимодействия профессии и личности характерна для большинства зарубежных исследователей и является общепринятой в отечественной психологии. Она заключается в признании фактов влияния профессии на личность и изменения личности в ходе профессионального развития [21, с. 334]. Процесс формирования личности профессионала получил в отечественной психологии название профессионализации. Этот процесс начинается с момента выбора профессии и длится в течение всей профессиональной жизни человека.

Выделяют четыре этапа профессионализации:

- 1) поиск и выбор профессии;
- 2) освоение профессии;
- 3) социальная и профессиональная адаптация;
- 4) выполнение профессиональной деятельности.

На каждом из этих этапов происходит смена ведущих механизмов детерминации деятельности, меняются ее цели. Если на начальных этапах субъект ставит перед собой цель освоить профессию и приспособиться к ее требованиям, то на последующих он может стремиться изменить ее содержание и условия. Профессиональное развитие и становление нельзя искусственно отделить от жизненного пути человека в целом. Большинство людей проходит через определенные стадии развития в сходные возрастные периоды, причем им соответствуют и стадии профессионального развития. Профессиональное развитие длится всю жизнь.

Существует несколько периодизаций профессионального пути человека. Д. Сьюпер выделяет пять этапов:

1. этап роста (от рождения до 14 лет),
2. этап исследования (от 15 до 24 лет),
3. этап упрочения карьеры (от 25 до 44 лет),
4. этап сохранения достигнутого (от 45 до 64 лет),
5. этап спада (после 65 лет) [21, с. 340].

Е.А. Климов выделил такие фазы развития профессионала:

- фаза оптанта (выбор профессии),
- фаза адепта (получение профессии),
- фаза адаптации (привыкание или адаптация молодого специалиста к работе),
- фаза интернала (опытный работник),
- фаза мастерства (продолжается в течение всего профессионального пути, работник приобретает индивидуальный стиль деятельности),
- фаза авторитета,
- фаза наставничества [21, с. 340].

Различные теории профессионального развития личности не должны рассматриваться как исторические этапы, сменяющие друг друга. Это интерпретация, поиск более эффективного осуществления государственных функций, более успешного бизнеса.

2. ЛИЧНОСТЬ И РАБОЧАЯ ГРУППА

2.1. Понятие и структура личности

К понятию «личность» тесно примыкают такие свойства, которые являются более или менее устойчивыми и свидетельствуют об индивидуальности человека, определяя его значимые для людей поступки. Личность — это социальное лицо, «личина» человека. Личность — это человек, взятый в системе таких его психологических характеристик, которые

социально обусловлены, проявляются в общественных по природе связях и отношениях, являются устойчивыми, определяют нравственные поступки человека, имеющие существенное значение для него самого и окружающих [13]. В структуру личности обычно включают способности, темперамент, характер, волевые качества, эмоции, мотивацию, социальные установки.

Постулаты теории личности

«Природные, органические стороны и черты выступают в структуре личности как социально обусловленные ее элементы... Биологическое существует в личности в превращенной форме как социальное» [15]. Нам особенно важно такое понимание личности с точки зрения проблемы профессионального развития. Именно профессиональное развитие характеризуется высокой степенью социальной обусловленности, что является особенно значительным при поиске путей психологического сопровождения этого процесса.

«Движение деятельности, процесс ее развертывания необходимо ведет к снятию ограничений, первоначально присущих ситуации... в качестве объекта преодоления могут выступать также и потенциальные ограничения деятельности, в данном случае понимаемые как сужение возможностей субъекта в сфере целеполагания. Ограничения эти побуждают специальную деятельность, направленную на их преодоление. Этим и определяется собственно активность личности» [15]. Это предположение имеет большое значение при изучении процесса становления профессионала. Овладение мастерством в любой профессиональной деятельности предполагает преодоление разнообразных сложностей и ограничений, и именно в этом преодолении лежат истоки процесса развития личности.

3. «Личность может быть понята только в системе устойчивых межличностных связей, которые опосредствуются содержанием, ценностями, смыслом совместной деятельности для каждого из ее участников. Эти межличностные связи практически нерасторжимы, они

вполне реальны, но по природе своей "сверхчувственны". Они заключены в конкретных индивидуальных свойствах, но к ним несводимы, они даны исследователю в проявлениях личности каждого из членов группы, но они вместе с тем образуют особое качество самой групповой деятельности, которое опосредствует эти личностные проявления, то есть смысловые образования личности, связанную систему личностных смыслов, определяющих особую позицию каждого в системе межличностных связей, шире — в системе общественных отношений» [15]. Не представляется возможным исследование проблемы профессионального развития без оценки и изучения социального окружения человека, системы его межличностных отношений и совокупности всех деятельностей, которые он выполняет.

«Постулат максимизации», то есть стремления индивида к максимальной персонализации с вытекающими из него теоретическими гипотезами.

1) Любое переживание, воспринимаемое индивидом как имеющее ценность в плане обозначения его индивидуальности, актуализирует потребность в персонализации и определяет поиск значимого другого, в котором индивид мог бы обрести идеальную представленность.

2) В любой ситуации общения индивид стремится определить и реализовать те стороны своей индивидуальности, которые в данном конкретном случае доступны персонализации. Невозможность ее осуществления ведет к поиску новых возможностей в себе самом или предметной деятельности.

3) Из двух или более партнеров по общению субъект при прочих равных условиях предпочитает того, кто обеспечивает максимально адекватную персонализацию. Аналогично — предпочтение будет отдано тому, кто может обеспечить максимально долговечную персонализацию...» [15]. Выбор профессии предстает с этой точки зрения как

реализация стремления индивида к максимальной степени персонализации.

5.«Источником развития и утверждения личности выступает возникающее в системе межличностных отношений (в группах того или иного уровня развития)... противоречие между потребностью личности в персонализации и объективной заинтересованностью данной общности, референтной для индивида, принимать лишь те проявления его индивидуальности, которые соответствуют задачам, нормам и условиям функционирования и развития этой общности... личность формируется в группах, иерархически расположенных на ступенях онтогенеза (и "социогенеза". — А.В.), характер развития личности задается уровнем развития группы, в которую она включена и в которой она интегрирована» (А.В. Петровский) [15].

Парадигмы развития личности. По мнению современных психологов, процесс созревания состоит в последовательности предварительно запрограммированных изменений не только внешнего вида организма, но и его сложности, интеграции, организации и функции» [6].

Традиционно выделяют *четыре полюса процесса развития.*

С одной стороны, это континуум «внутренние качественные изменения — внешние количественные изменения», с другой стороны, это континуум «источник развития извне — источник развития изнутри». В этой системе координат и находятся основные направления развития индивида (рис. 1).

1.В случае *количественных изменений, идущих изнутри*, мы будем иметь дело с понятием роста. Этот уровень развития можно описать как биологический.

Пример: в течение первого года ребенок значительно прибавляет в весе и росте, за первый год жизни младенцы вырастают в среднем на 25–27 см.

2. *Количественные изменения* *извне* приносит социальная среда, окружающая индивида, этот процесс можно назвать общим развитием.

Пример: в 3 года словарный запас ребенка составляет 250–700 слов, к трем годам он составляет уже 1500–2000 слов, но при условии, что ребенок будет активно вовлечен в процесс социального взаимодействия.

3. *Качественные изменения*, имеющие в своей основе *внутренний источник*, можно назвать личностным ростом. В качестве внутреннего источника в данном случае может выступать, например, воля человека.

Пример: А. Эйнштейн, не удовлетворенный качеством преподавания в гимназии, занялся самообразованием в области математики и физики. Результат его самостоятельной активности широко известен.

4. И наконец, *качественные изменения*, происходящие *под влиянием внешних условий*, можно назвать развитием личности.

Пример: Л.А. Бокерия — ведущий кардиохирург России. Помимо значительнейших достижений в профессии, он известен своей активной гражданской позицией, является меценатом, имеет множество патентов на изобретения. Личность этого выдающегося человека раскрылась в его профессии, т. е. внешние условия стали благоприятной почвой для проявления потенциала личности.

Существуют различные представления об особенностях процесса развития личности. Все известные подходы к этой проблеме роднит представление о наличии в каждом отдельном случае некоторой отправной точки и некоторой цели. Таким образом, развитие личности в любой сфере есть достижение целенаправленных позитивных изменений.

Наиболее распространенной является *парадигма лестницы* (рис. 2). Основой этой парадигмы является предположение, что есть некоторые обязательные и

следующие друг за другом ступени, которые должен пройти каждый в своем развитии.

Пример: основные стадии развития личности. Каждый человек последовательно проходит стадии развития, характеризующиеся наличием кризиса определенного типа.

Еще одной парадигмой являются так называемые *соты*. В любом возрасте есть пункт А и пункт В, возможность выбора пути, возможность развития в ту или другую сторону. Когда мы достигаем пункта В, перед нами снова встает необходимость осуществления выбора. Такой тип развития предполагает, что к одному и тому же результату можно идти разными путями.

Пример: одной из целей во взрослом возрасте является карьера. Обозначим высокую и престижную должность как конечную цель. Идти к этой цели можно разными путями. Например, для кого-то будет предпочтительным начинать с самых «низов» избранной профессии, постепенно совершенствоваться и не терять время на получение образования. Для другого человека более приемлемым будет получить образование высокого уровня и претендовать сразу на более высокую должность. Цель в этих двух случаях будет одна и та же, а пути ее достижения разные.

Парадигма «короны» показывает, что вершина определена есть, но дает возможность предположить, что вершин больше чем одна (рис. 4). С этой точки зрения для каждой личности существует «веер» целей развития. Выбор той или иной цели может быть обусловлен целым рядом внутренних и внешних, объективных и субъективных условий. Предпочтение той или иной цели может осуществляться либо осознанно (на основе анализа существующих условий), либо неосознанно (на основе интуитивного решения).

Пример: выпускник школы имеет склонность к точным наукам и серьезно занимается спортом. В этом случае возможных целей развития будет как минимум две.

Движущие силы развития личности. В психологии проблема определения движущих сил развития личности чаще всего рассматривается как поиск соотношения среды и наследственности, как оценка роли, которую играют прошлый опыт, черты личности, задатки и др. В рамках рассмотрения темы профессионального развития мы говорим о тех движущих силах, которые имеют в качестве своего источника систему общественных отношений. В этом случае развитие будет происходить на пересечении многообразных деятельностей субъекта.

«Личность — это не индивид; это особое качество, которое приобретается индивидом в обществе, в целокупности отношений, общественных по своей природе, в которые индивид вовлекается» [8].

В целом все факторы и движущие силы развития личности можно условно разделить на четыре группы.

Внутренние движущие силы — это, прежде всего, потенциал самого субъекта развития, те возможности, желания, способности, потребности, влечения, которые у него имеются. К внутренним движущим силам развития личности можно отнести многие компоненты подструктур личности — от биопсихических свойств до мировоззрения.

В качестве *внешних движущих сил* развития выступают, например, заинтересованное окружение, определенные события, обстоятельства жизни.

Естественными движущими силами можно назвать те, которые не требуют от субъекта развития активного участия. А *искусственные движущие силы* развития подразумевают активную позицию субъекта, направленную на преобразование действительности и создание условий для развития.

Движущие силы развития личности, основные направления ее развития, цели развития тесно связаны с социальными условиями, в которых происходит этот процесс. Невозможно рассматривать развитие личности без учета особенностей ее ведущей деятельности, статуса и др.

Профессиональная деятельность выступает в этом случае как сфера, в которой основные закономерности личностного развития проявляются в полной мере.

Высокий профессионализм — это не просто знания, навыки и умения, но всегда и страстность, жизненный порыв

Профессионал в современном значении слова — это прежде всего стремление личности предъявить миру свое Я через «деловое поле» той или иной деятельности, зафиксироваться (определиться) в ее результатах. Именно этот момент является ключевым в подлинном профессионализме.

2.2. «Большая пятерка» личности

Большая пятёрка личности — диспозициональная (от англ. *Disposition* — предрасположенность) модель личности человека. Продолжает линию исследований, начатую Г. Олпортом, Г. Айзенком и Р. Кэттелом, предполагавшими, что личность характеризует меру индивидуальных различий человека в степени и форме адаптации к социальной среде с учетом биологических свойств индивида.

В соответствии с названием, модель предполагает, что личность человека включает в себя пять общих и относительно независимых черт (диспозиций):

- экстраверсию,
- доброжелательность (дружелюбие, способность прийти к согласию),
- добросовестность (сознательность),
- невротизм (противоположный полюс — эмоциональная стабильность)
- открытость опыту (интеллект).

Модель выводится эмпирически, с использованием данных самоотчетов (вопросники, шкалы прилагательных), экспертных оценок (внешних наблюдателей за поведением) и поведенческих данных, получаемых в рамках исследований. Основным статистическим средством извлечения модели является эксплораторный факторный анализ. Таким образом, в

эмпирических исследованиях 5 черт чаще всего предстают в виде сравнительно автономных факторов.

Прямым предшественником Большой пятёрки, по всей видимости, является 3-факторная модель личности Г. Айзенка. Последняя включала в себя экстраверсию, нейротизм и психотизм. В некотором смысле, необходимость возникновения Большой пятёрки обусловлена эмпирическими трудностями извлечения фактора психотизма.

Впервые 5-факторная модель была получена в ряде исследований, выполненных в 1960-е годы (Borgatta, 1964; Norman, 1963; Tupes & Christal, 1961). Тем не менее, последующие 20 лет прошли при превосходстве моделей Айзенка и Кэттела. Так, если в середине 1980-х индекс цитирования Большой пятёрки уступал совокупному индексу цитирования моделей Айзенка и Кэттела более чем в 100 раз, то к середине 1990-х две группы моделей сравнялись по частоте цитирования, а к 2009 году уже частота цитирования Большой пятёрки превзошла использование моделей Айзенка и Кэттела вместе взятых более чем в 50 раз (John et al., 2008; основано на базе данных Американской психологической ассоциации PsychINFO).

Norman (1963) впервые называет пять факторов экстраверсией, доброжелательностью, добросовестностью, эмоциональной стабильностью и культурой (culture). Эра Большой пятёрки, видимо, начинается с работы Goldberg (1981). Именно в этой работе впервые появляется сам термин. Говоря о том, что пятёрка «Большая», Goldberg подчеркивает не её особое значение, а широту охвата личностных проявлений, способность включать в себя факторы низшего порядка. В качестве эмпирических показателей черты личности Goldberg вслед за предыдущими авторами (в первую очередь, Allport & Odbert, 1936; Baumgartner, 1933; Cattell, 1943; Norman, 1967) использует списки прилагательных, предполагая, что язык является исчерпывающим носителем личностной изменчивости человека. Этот подход к исследованию структур личности известен как

психолексический. В 1992 Goldberg опубликовал устойчивую 5-факторную модель личности, основанную на прилагательных.

Лингвистическая природа модели определяет её привязку к качествам языка. Главное и желательное допущение заключается, естественно, в том, что Большая пятёрка является образованием надкультурным, в сущности, не зависимым от языка. Однако вероятность существования специфических, культурно обусловленных, факторов весьма велика.

Первые переводы тестов Большой пятёрки с английского были сделаны на рубеже 1980–90-х годов. Судя по публикациям, вслед за английскими тестами появились немецкий и нидерландский.

Немецкий проект был начат в Билефельде. В ходе стартового исследования было осуществлено всестороннее «психолексическое» изучение описателей личности, имеющих в немецком языке (Angleitner, Ostendorf, & John, 1990). В результате Ostendorf (1990) получил посредством факторного анализа явную репликацию «английской» Большой пятёрки. Более того, осуществив *emic-etic*-анализ (сопоставление пунктов, полученных на собственном языке (*emic*) с пунктами, просто переведёнными (*etic*)), Ostendorf (1990) обнаружил полное соответствие в структуре между данными, полученными в рамках этих двух подходов.

Hofstee, De Raad с коллегами из Гронингенского университета (De Raad et al., 1988; Hofstee et al., 1997) получили модель Большой пятёрки, согласующуюся с английской. Однако «английский» фактор культуры (открытости опыту) у голландцев содержательно больше походил на непокорность и неконвенциональность. Итальянская модель (Caprara & Perugini, 1994) оказалась в основном похожей на нидерландскую.

В течение 1990-х годов был проведён целый ряд «региональных» исследований Большой пятёрки. Модель получила свою эмпирическую поддержку на китайской (Yang & Bond, 1990), чешской (Hrebickova & Ostendorf, 1995), греческой (Saucier, Georgiades, Tsouasis, & Goldberg, 2005), израильской (Almagor et al., 1995), венгерской (Szirmak & De Raad, 1994),

польской (Szarota, 1995), испанской (Benet-Martinez & Waller, 1997), филиппинской (напр., Church & Katigbak, 1989; Church et al., 1997), турецкой (Somer & Goldberg, 1999) и российской (Князев, Митрофанова, Бочаров, 2010) выборках. Была получена эмпирическая верификация Большой пятёрки и в России (Shmelyov & Pokhil'ko, 1993). В целом, результаты этих исследований показывают, что во многих языках получаются структуры, похожие на Большую пятёрку, хотя иногда образуются 2 «местных» фактора, согласующихся с одним из традиционных факторов. Больше всего проблем возникает с пятым фактором, который варьируется от чистого интеллекта (на немецких выборках) до неконвенциональности и непокорности в голландских и итальянских группах.

В 1963 году В.Т. Норман повторил работу Кеттелла и предположил, что пяти факторов было бы вполне достаточно. (См. NEO PI-R). В дальнейшем Л. Голдберг в США, а также психологи, работавшие с факторным анализом больших списков личностных характеристик в разных странах (в России — А.Г. Шмелев), показали, что так называемая «Большая пятёрка» факторов является наиболее устойчивой и универсальной для разных языковых культур, в то время как любые системы факторов, включающие более 5 факторов, в том числе 16 факторов, отражают культурную специфику определённой страны. 16-факторный тест даёт более точный прогноз, чем пятифакторный, в том случае, если он базируется на результатах факторного анализа, выполненного именно в той стране, в которой предусматривается проведение этого теста.

Личность — это важный определяющий фактор мыслей, чувств и поведения человека. Исследователи потратили немало времени и сил в попытках описать эти типы. Один из наиболее значимых способов изучения личности, найденный учеными, — это описание его черт. **Черта** — это особая составляющая личности, описывающая определенные склонности человека в отношении его образа мыслей, чувств и поведения, например склонности к застенчивости или общительности, недоверчивости или доверчивости, обязательности или

беспечности. Таким образом, говоря о личности человека, мы в действительности называем совокупность черт, описывающих общее направление мыслей, чувств и поведения человека.

Ученые определили множество черт личности, и большинство психологов согласны с тем, что черты, составляющие личность человека, могут быть представлены в виде иерархии. В иерархической модели личности — «Большая пятерка» — сверху можно расположить пять основных черт: экстраверсия, невротизм, уживчивость, добросовестность и открытость опыту. Каждая черта «Большой пятерки» состоит из различных особых черт. Например, экстраверсия (склонность к положительному отношению к жизни) состоит из таких специфических черт, как положительный эмоциональный настрой, общительность и душевность. Черты «Большой пятерки» и специфические черты, расположенные в иерархии ниже, универсальны. Их можно использовать для описания личности человека независимо от его возраста, пола, расы, этнической принадлежности, религии, социально-экономического уровня или страны проживания.

Каждая из общих и специфических черт представляет собой континуум, в который может быть помещен некоторый аспект личности. Любая черта личности человека может располагаться в этом континууме сверху, внизу, посередине или где угодно. Чтобы лучше понять, что означает модель «Большая пятерка», мы опишем крайности, присущие каждой черте личности. Но помните, что личностная черта человека может находиться в своем континууме где угодно.

1. **Экстраверсия**, или положительный эмоциональный настрой, — это черта характера, благодаря которой человек испытывает положительные эмоции, хорошо чувствует себя в социуме и думает об окружающих в позитивном свете. *Экстраверты* — люди с высоким показателем экстраверсии, обычно они общительны, мягки и дружелюбны. *Интроверты* — люди с низким показателем экстраверсии, они испытывают меньше положительных эмоций и хуже взаимодействуют с другими людьми. На работе экстраверты чаще, чем интроверты,

испытывают положительные эмоции, чувствуют удовлетворение от своей работы, и в целом их мнение об организации и окружающих людях можно охарактеризовать как позитивное. Экстраверты быстрее идут на контакт с сослуживцами. Они могут отлично работать там, где требуются частые контакты с людьми, например в области продаж или в сфере обслуживания клиентов.

2. В отличие от экстраверсии **невротизм**, или отрицательный эмоциональный настрой, говорит о том, что человек склонен к отрицательным эмоциям, депрессии и в целом воспринимает самих себя и окружающих негативно.

Люди с отрицательным эмоциональным настроением ощущают чувство беспокойства и в целом негативно относятся к себе и к окружающим. Люди, в большой степени склонные к невротизму, чаще других испытывают отрицательные эмоции и переживают длительный стресс по различным поводам. Люди, склонные к невротизму, чаще испытывают на работе отрицательные эмоции, чаще переживают стрессы и в целом отрицательно относятся к обстановке в своей организации. Часто термин «невротик» используется в средствах массовой информации и популярных изданиях применительно к людям с психологическими проблемами. На самом деле невротизм — это черта характера, которая в той или иной степени присуща всем нормальным и психически здоровым людям. Люди с высокой степенью невротичности часто более критичны к себе и к своей работе, чем те, у кого этот показатель ниже. Это свойство позволяет им работать лучше других, и потому они способны проявить себя в сферах контроля качества, где необходимо критическое мышление и умение давать критическую оценку. Люди с высоким показателем невротизма могут отрезвляюще воздействовать на коллег, указывая на недостатки принимаемого совместно решения. Люди с низкой степенью невротизма редко испытывают отрицательные эмоции и не столь критичны и пессимистичны, как их высоковневротичные коллеги.

3. Уживчивость — это черта, которая ставит человека между теми, кто хорошо ладит с другими людьми, и теми, кто ладит с людьми плохо. Приятность в общении в целом и способность думать о других характерны для людей с высокой уживчивостью. Люди с низкой уживчивостью несговорчивы, недоверчивы, зачастую грубы, они не умеют сочувствовать и не любят быть в коллективе. Низкая степень уживчивости может быть полезной в таких профессиях, которые требуют от человека несговорчивости, например сборщик налогов или сержант, муштрующий роту. С уживчивыми людьми в целом легко найти общий язык, они «командные игроки». Уживчивость может быть ценным качеством в сферах, где требуется налаживать хорошие отношения с людьми.

4. Добросовестность — это то, насколько человек осторожен, скрупулезен и упорен. Люди с высокой степенью добросовестности организованны и очень дисциплинированы. Людям с низкой степенью добросовестности может не хватать целеустремленности и самодисциплины. Добросовестность важна во многих сферах деятельности и считается хорошим предиктором качественного выполнения работы во многих областях деятельности. Роджер Салквист (Roger Salquist), предприниматель и руководитель успешной Calgene Incorporated, известен своей дотошностью. Например, в попытке добиться одобрения Управления по продуктам питания и лекарственным препаратам США (FDA) для своих генетически измененных томатов Салквист совершил более двадцати пяти поездок в Вашингтон, округ Колумбия, без усталости снабжая управление и другие учреждения всевозможными научными материалами, которые он смог раздобыть в поддержку безопасности своих помидоров. Добросовестность Салквиста окупилась сполна, поскольку управление постановило, что для таких генетически измененных продуктов не требуется никаких специальных этикеток и тестовых испытаний.

5. Открытость опыту показывает, насколько человек оригинален, открыт для всевозможных стимулов, насколько широк круг его интересов, и насколько он готов к риску. Люди,

открытые опыту, могут получить преимущество в областях, где происходит быстрая смена обстановки, где нужны нововведения или есть необходимость брать на себя существенные риски. Чтобы эта черта работника проявилась в творческом и инновационном поведении, организации нужно убрать препятствия с дороги инноваций. Кроме того, надо определить должность и должностные обязанности как можно более широко, чтобы открытость опыту могла послужить рождению новых идей. Предприниматели, которых характеризуют как любителей риска, нередко открывают собственное дело потому, что крупные организации, в которых они работали, накладывали на их действия слишком много ограничений, лишь незначительно поощряя за риск и нововведения. Хотя открытость опыту, безусловно, является достоинством и в сфере предпринимательства, и в областях, где необходимы новшества, все же организациям также требуются люди, которые четко выполняли бы свою работу и не слишком много вольнодумствовали. К тому же организации порой опасаются брать сотрудников, которые могли бы преуспеть благодаря рискам.

Выводы исследования показывают, что личностные черты «Большой пятерки» важны для определения взаимоотношений и типов поведения на работе и таким образом для понимания в целом организационного поведения. Ученые обнаружили, что люди с сильным отрицательным эмоциональным настроем более склонны переживать стрессы на работе. Исследования также показали, что люди с положительным эмоциональным настроем, как правило, чувствуют себя на работе хорошо, испытывают удовлетворение, а также чаще всего успешно трудятся там, где требуется взаимодействие с другими людьми, например, в области управления и продаж. Не бывает хорошего или плохого типа личности. Каждый человек по-своему уникален, и разные типы личности могут соответствовать различным сферам деятельности.

Наиболее широкую известность и применимость при изучении Большой пятёрки получает вопросник NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992). Полная версия NEO-PI-R содержит 240 пунктов (5 факторов \times 6 аспектов в факторе \times 8 вопросов). Впоследствии в основном используют укороченный вариант теста, состоящий из 60 пунктов (5 факторов \times 6 аспектов \times 2 вопроса). NEO-PI-R хорошо коррелирует с замерами посредством других подходов, в частности, Q-сортировки. Тест можно использовать при оценках индивида сторонним наблюдателем (экспертом).

Одним из последних методов тестирования Большой пятёрки является BFI (Big Five Inventory; John, Danahue, & Kentle, 1991; Benet-Martinez & John, 1998; John & Srivastava, 1999; Rammstedt & John, 2005, 2007). В отличие от прочих тестов Большой пятёрки, BFI использует в качестве стимульного материала фрагменты предложений, что, по задумке, должно увеличить надёжность теста.

Еще одна пригодная шкала для измерения модели личностный тест Хогана (Hogan Personality Inventory; Hogan, 1986).

Судя по всему, факторы не являются ортогональными. Однако корреляции между факторами, хотя и являются статистически значимыми, но остаются весьма умеренными, в среднем, $r = 0,26$, а по отдельным шкалам не превышают $r = 0,35$ (John & Soto, 2007; John et al., 2008 на выборке 829 студентов Беркли).

Каждый фактор состоит из аспектов (facets). John et al. (2008) полагают, что величина корреляций аспектов, измеренных разными тестами, свидетельствует о центральности — периферийности того или иного аспекта.

Добросовестность может быть достаточно хорошим предиктором академической успеваемости и производственной эффективности, в том числе, при контроле показателя интеллекта (Higgins et al., 2007).

Предпринимаются попытки установить функциональную достаточность 5-факторной модели. Так, van Egeren (2009)

отмечает, что каждая из пяти черт выполняет определённую функцию в плане адаптации индивида к социальной среде. В частности, экстраверсия отвечает за приближение положительных событий, нейротизм — за избежание негативных событий, добросовестность — за эффективное управление реакциями приближения и избежания, открытость опыту — интерес к различного рода наградам, а доброжелательность — к формированию социальных альянсов и связей.

С 1999 года в странах СНГ применяется «пятифакторный опросник личности (5PFQ)» на базе теорий личности Олпорта, Кеттелла и Айзенка.

Значение личностных моделей во многом определяется их способностью предсказывать поведение индивида. Некоторые исследовательские группы пытаются определить способность Большой пятёрки предсказывать поведение. В частности, Surzman and Ickes (2009) изучали поведенческие корреляты Большой пятёрки в контексте межличностного взаимодействия участников исследования. Было показано, что Большая пятёрка может предсказывать не только определённые формы поведения, но и реакции партнёра по общению. Например, было обнаружено, что с увеличением нейротизма возрастает число взглядов партнёра на такого человека. Surzman and Ickes (2009) также показали, что личностные черты партнёров в диаде могут взаимодействовать между собой. Например, было показано, что удовлетворённость от общения зависит от степени экстраверсии (интроверсии) партнёров таким образом, что она возрастает по мере сходства партнёров по этому параметру (например, оба склонны к экстраверсии или оба склонны к интроверсии). Несколько иной эффект был получен в части доброжелательности: низкая доброжелательность обоих партнёров предсказывает низкую удовлетворённость обоих от общения. Однако высокой доброжелательности одного из партнёров вполне достаточно для общего увеличения удовлетворённости от общения.

Критика, в основном, связана с законченностью пятифакторной модели. В частности, периодически появляются модели с большим количеством базовых факторов личности. В рамках психолексического подхода Almagor, Tellegen, and Waller (1995) получили 7-факторную модель с двумя дополнительными к Большой пятёрке факторами — «позитивной валентности» (оригинальный, утончённый, благородный) и «негативной валентности» (опасный, злобный, неприспособленный, вероломный). De Raad and Szirmak (1994) получили на венгерской выборке 6-факторную структуру, обеспеченную Большой пятёркой и фактором, названным Прямотой (Integrity), включившим такие описатели как правдивость, надёжность, лицемерие, тщеславие и жадность. На основе этих и подобных данных (напр., Benet-Martinez & Waller, 1997; Di Blas & Forzi, 1999) сравнительно широкое распространение получает HEXACO — 6-факторная модель личности (Ashton & Lee, 2001, 2006). Так, например, Ashton et al. (2004) показывают возможность существования шестого самостоятельного фактора личности: искренность (honesty) — сдержанность (humility). Ко всему прочему, положительный полюс этого фактора включает склонность к справедливости, в то время как негативный полюс включает в себя неискренность, заносчивость и хвастовство.

Однако в целом, как отмечают John et al. (2008), эти факторы остаются именно добавочными; основная структура выглядит универсальной и надкультурной.

С другой стороны, предпринимаются попытки обнаружить мега-факторы личности с более ограниченным числом. В частности, Digman (1997) на основании данных предположил, что Большая пятёрка образует 2 мегафактора: *альфа* — доброжелательность, добросовестность и эмоциональная стабильность; *бета* — открытость опыту и экстраверсия. Альфа представляет собой тенденцию к социализации, а бета — тенденцию к самоактуализации. Такая модель согласуется с более ранними межличностными «круговыми» моделями Bakan (1966) и Wiggins (1991). Однако

примерно в то же время, Paulhus and John (1998) определили два фактора искажений в самооценках, содержание которых близко к мегафакторам Digman. Первый фактор интерпретируется как моралистический уклон (то есть тенденция переоценивать собственную ответственность и кооперативность), а второй как эгоистический уклон (тенденция переоценивать свой социальный и интеллектуальный статус). Иначе говоря, Paulhus and John(1998) полагают, что эти мегафакторы характеризуют не столько личностную вариативность, сколько особенности социальной желательности при исполнении участниками исследования самоотчетов.

De Raad et al. (2010), используя данные 14 выборок на 12 языках, показали, что кросс-культурную устойчивость могут сохранять лишь 3 фактора — экстраверсия, доброжелательность и добросовестность.

Наконец, отдельные авторы предпринимают попытки показать, что статистически все параметры личности коррелируют между собой, а следовательно, возникает потенциальная возможность определения единственного мегафактора личности (Musek, 2007; Rushton, Bons, & Hur, 2008). Изначально попытки получить простую структуру личности предпринимались в работах Webb (1915). Hofstee (2001) назвал этот фактор Р-фактором, извлекаемым методом центральных компонент. Содержательно единство этого фактора может быть обусловлено социальной желательностью. Р-фактор нагружен, по Hofstee (2001), стилистическим интеллектом и другими чертами личности, в целом позволяющими индивиду адекватно реагировать на социальные ситуации. В пользу этого предположения, в частности, могут говорить данные Higgins et al. (2007), показавшие, что оценка качества своей работы сотрудниками управленческого звена в разной степени коррелирует с каждой из пяти шкал, при этом положительно с экстраверсией, открытостью опыту, добросовестностью, эмоциональной стабильностью и доброжелательностью (с последними двумя — в приближении к значимости, оба $p < 10$). Это может означать, что

гипотетический Р-фактор предсказывает положительную оценку индивидом своей работы.

Периодически возникают дискуссии касательно адекватности наименований факторов. Например, John et al. (2008), по аналогии с более ранними моделями Wiggins (1995), предлагает фактор доброжелательности называть Любовью (Love), а фактор добросовестности — Ответственностью (Responsibility), или даже Уровнем социализации (Degree of Socialization).

Нужно помнить, что поведение человека всегда подразумевает сложное взаимодействие особенностей его личности с ситуационными переменными. Сама ситуация, в которой оказывается человек, во многом предопределяет то, как человекотреагирует на неё. Хотя в большинстве случаев люди выказывают всё же ту реакцию, которая соотносится с их основными чертами личности.

Предложенные категории представляют собой широкие области. Как показали исследования, у многих людей эти те или иные характеристики, как правило, встречаются вместе — например, люди общительные очень часто бывают излишне разговорчивыми. Тем не менее, бывают случаи, когда подобная связь черт отсутствует. Личность — сложная система; и в разных ситуациях поведение каждого человека может соответствовать нескольким категориям.

2.3. Дополнительные качества «Большой пятерки» личности

Помимо качеств «Большой пятерки», необходимо рассматривать дополнительные качества личности.

Локус контроля — характеристика личности, проявляющаяся в склонности приписывать ответственность за свои поступки и успехи внешним обстоятельствам или внутренним усилиям и способностям. Локус контроля имеет интернальную и экстернальную форму проявления. В *интернальном локусе* контроля присутствует воля. Это психологический механизм ответственности. В *экстернальном локусе* воля отсутствует, а часто и совесть. «Локус контроля» называют также

«локализацией контроля волевого усилия». Слово «локус» означает место или местонахождение. Буквально под этим термином понимается местонахождение той силы, которая несет ответственность за поступки человека. В чьих руках находится контроль и рычаги управления поведением человека? Кто им руководит: он сам как субъект или посторонняя сила?

Для определения локуса контроля используется опросник Джулиана Роттера.

Люди, обладающие внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленной цели, уравновешены, доброжелательны и независимы.

Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется в неуверенности, неуравновешенности, тревожности, подозрительности, конформности и агрессивности. Казалось бы, позиция экстерналов удобнее и должна обеспечивать им более благоприятное положение в социальном окружении. Однако многочисленные психологические наблюдения и эксперименты обнаружили устойчивую закономерность: интерналы чаще достигают успеха в творческой и профессиональной деятельности, менее тревожны и агрессивны, способны более стойко защищать свои принципы, чем экстерналы.

Интерналы менее подозрительны во взаимоотношениях, чаще вызывают доверие, добиваясь своих целей. «Чистых» интерналов или экстерналов практически не существует. В каждом человеке есть доля уверенности в своих силах и способностях, и доля психологической зависимости от обстоятельств.

Волевые качества личности выделяются в зависимости от функции воли: целеустремленность, упорство, инициативность, выдержка, терпение, самообладание. Толерантность — ведущее качество современного человека.

Свойства волевого человека

На личностном уровне — базовые волевые качества:

- сила воли,

- энергичность,
- настойчивость,
- выдержка.

Качества, которые развиваются несколько позже — вторичные, характерологические:

- решительность,
- смелость,
- самообладание,
- уверенность в себе.

Качества, связанные с морально-ценностными ориентациями:

- ответственность,
- дисциплинированность,
- обязательность,
- принципиальность.

Развитие воли происходит в нескольких следующих направлениях.

- Преобразование произвольных психических процессов в произвольные.
- Обретение человеком контроля над своим поведением.
- Выработка волевых качеств личности.

Человек сознательно ставит перед собой все более трудные задачи и преследует все более отдаленные цели, требующие приложения значительных волевых усилий в течение достаточно длительного времени. С этим можно встретиться при отсутствии задатков к определенной деятельности, но через труд человек добивается хороших результатов.

Интенсивность волевого усилия зависит от следующих качеств / факторов.

- Мировоззрение личности.
- Моральная устойчивость личности. Речь идет об ответственности или безответственности человека.
- Степень общественной значимости поставленных целей. Например, спортсмен на региональных и

международных соревнованиях будет прилагать различные усилия.

- Установки по отношению к деятельности. Например, учащимся в школе задано домашнее задание: «Просмотреть параграф» или «Подготовиться по данному параграфу к самостоятельной работе». Очевидно, что во втором случае процент вероятности прочтения данного параграфа будет больше.
- Уровень самоуправления и самоорганизации личности.

Сила воли — это внутренняя сила личности. Она проявляется на всех этапах волевого акта, но ярче всего в том, какие препятствия были преодолены с помощью волевых действий и какие результаты были получены. Именно препятствия являются показателем силы воли.

Целеустремленность. Сознательная и активная направленность личности на определенный результат деятельности. Такой человек точно знает, чего хочет, куда идет и за что борется.

- Стратегическая целеустремленность
- Оперативная целеустремленность

Умение личности руководствоваться во всей своей деятельности определенными принципами и идеалами. То есть существуют твердые идеалы, от которых человек не отступает. Умение ставить ясные цели для отдельных действий и не отключаться от них в процессе исполнения. Люди легко меняют средства достижения цели.

Инициативность. Качество, позволяющее человеку начать любое дело. Очень часто такие люди становятся лидерами. Инициативность основывается на обилии и яркости новых идей, планов, богатом воображении.

Самостоятельность. Умение не поддаваться влиянию различных факторов, критически оценивать советы и предложения других людей, действовать на основании своих

взглядов и убеждений. Такие люди активно отстаивают свою точку зрения, свое понимание задачи.

Выдержка. Данное качество позволяет затормозить действия, чувства, мысли, не подходящие в данной ситуации, не нужные в данный момент.

Решительность. Умение принимать и претворять в жизнь быстрые, обоснованные и твердые решения. Внешне данное качество проявляется в отсутствии колебаний при принятии решения. Противоположными качествами являются: импульсивность, торопливость при принятии решений, нерешительность.

Самооценка

Самооценка — один из важнейших структурных компонентов Я-концепции личности. Всякое знание человека о себе сопряжено с его эмоционально-оценочным отношением к этому знанию.

Вопрос о самооценке достаточно исследован в отечественной и зарубежной психологии. Наряду с исследованиями теоретического плана, в которых разрабатываются вопросы социально-психологической природы и нравственной основы самооценки, ее структуры и роли в психической жизни личности, существуют и исследования генезиса самооценки.

Психологическими словарями самооценка определяется как ценность, значимость, которой индивид наделяет себя в целом и отдельные стороны своей личности, деятельности, поведения. В психологической науке самооценка рассматривается как центральное личностное образование и центральный компонент Я-концепции.

Самооценка выполняет регуляторную и защитную функцию, влияя на поведение, деятельность и развитие личности, ее взаимоотношения с другими людьми. Основная функция самооценки в психической жизни личности состоит в том, что она выступает необходимым внутренним условием регуляции поведения и деятельности. Высшая форма саморегулирования на основе самооценки состоит в своеобразном творческом отношении к собственной

личности — в стремлении изменить, улучшить себя и в реализации этого стремления. Защитная функция самооценки, обеспечивая относительную стабильность и автономность личности, может вести к искажению опыта.

Самооценка — достаточно сложное образование человеческой психики. Она возникает на основе обобщающей работы процессов самосознания, которая проходит различные этапы, и находится на разных уровнях развития в ходе становления самой личности. Поэтому самооценка постоянно изменяется, совершенствуется. Процесс установления самооценки не может быть конечным, поскольку сама личность постоянно развивается, а следовательно, меняются и ее представления о себе и отношение к себе. Источником оценочных представлений индивида о себе является его социокультурное окружение, в том числе социальные реакции на какие-то проявления его личности, а также результаты самонаблюдения.

По мнению Бернса, есть три момента, существенных для понимания самооценки.

Во-первых, важную роль в ее формировании играет сопоставление образа реального Я с образом идеального Я, т.е. с представлением о том, каким человек хотел бы быть. Это сопоставление часто фигурирует в различных психотерапевтических методиках, при этом высокая степень совпадения реального и идеального Я считается важным показателем психического здоровья. Таким образом, чем меньше разрыв между реальным представлением человека о себе и его идеальным Я, тем выше самооценка личности.

Во-вторых, важный фактор для формирования самооценки связан с интериоризацией социальных реакций на данного индивида. Иными словами, человек склонен оценивать себя так, как, по его мнению, его оценивают другие.

Наконец, в-третьих, на формирование самооценки существенное влияние оказывают реальные достижения личности в самых разнообразных видах деятельности. И здесь,

чем значительнее успехи личности в том или ином виде деятельности, тем выше будет и ее самооценка.

Следует особо подчеркнуть, что самооценка независимо от того, лежат ли в ее основе собственные суждения индивида о себе или интерпретации суждений других людей, индивидуальные идеалы или культурные нормы, всегда носит субъективный характер.

Содержание самооценки многоаспектно, так же как сложна и многоаспектна сама личность. Оно охватывает мир ее нравственных ценностей, отношений, возможностей, способностей. Единая целостная самооценка личности формируется на основе самооценок отдельных сторон ее психического мира.

Самооценка — субъективное и очень личностное образование нашей психики. Она формируется при более или менее активном участии самой личности, несет на себе отпечаток качественного своеобразия ее психического мира, поэтому самооценка не во всех своих элементах может совпадать с объективной оценкой данной личности. Ее адекватность, истинность, логичность и последовательность устанавливаются на основе реальных проявлений личности в деятельности и поведении.

В психологии различают самооценку адекватную и неадекватную. Адекватная самооценка отражает реальный взгляд личности на саму себя, ее достаточно объективную оценку собственных способностей, свойств и качеств. Если мнение человека о себе совпадает с тем, что он в действительности собой представляет, то говорят, что у него адекватная самооценка. Неадекватная самооценка характеризует личность, чье представление о себе далеко от реального. Такой человек оценивает себя необъективно, его мнение о себе резко расходится с тем, каким его считают другие.

Неадекватная самооценка, в свою очередь, может быть как завышенной, так и заниженной. Если человек переоценивает свои возможности, результаты деятельности, личностные качества, то его самооценка является завышенной. Такой

человек самоуверенно берется за работу, превышающую его реальные возможности, что при неудаче может приводить его к разочарованию и стремлению переложить ответственность за нее на обстоятельства или других людей. Если человек недооценивает себя по сравнению с тем, что он есть в действительности, то его самооценка заниженная. Такая самооценка разрушает у человека надежды на собственные успехи и хорошее отношение к нему со стороны окружающих, а реальные свои успехи и положительную оценку окружающих он воспринимает как временные и случайные. Как завышенная, так и заниженная самооценка затрудняет жизнь человека. Нелегко жить неуверенным в себе, робким; трудно жить и высокомерным. Неадекватная самооценка осложняет жизнь не только тех, кому она свойственна, но и окружающих.

Адекватная самооценка также не бывает однородной. У одних людей она высокая, у других более низкая. Повышенная самооценка характеризует человека, который не считает себя хуже других и положительно относится к себе как к личности. У него достаточно высокий уровень притязаний и вера в свои способности. Такой человек руководствуется своими принципами, знает себе цену, мнение окружающих не имеет для него решающего значения. Он уверен в себе, поэтому критика не вызывает у него бурной защитной реакции и воспринимается спокойно. Человек, положительно относящийся к себе, обычно более благосклонно и доверчиво относится к окружающим.

Пониженная самооценка проявляется в постоянном стремлении недооценивать собственные возможности, способности, достижения, повышенной тревожности, боязни отрицательного мнения о себе, повышенной ранимости, побуждающей человека сокращать контакты с другими людьми. В этом случае страх самораскрытия ограничивает глубину и близость общения. Люди с пониженной самооценкой подчас недоверчиво и недоброжелательно относятся к другим людям.

Для развития положительной самооценки важно, чтобы ребенок был окружен постоянной любовью вне зависимости от того, каков он в данный момент. Постоянное проявление

родительской любви вызывает у ребенка ощущение собственной ценности и способствует формированию положительного отношения к себе. Знать самооценку человека очень важно для установления отношений с ним, для нормального общения, в которое люди как социальные существа неизбежно включаются. Особенно важно учитывать самооценку ребенка, как и все в нем. Она только формируется и поэтому в большей мере, чем у взрослого, поддается воздействию, изменению.

Потребность в достижениях и причастности и власти

Дэвид МакКлелланд провел обширное исследование по трем чертам, которые присутствуют у всех людей, хотя и в разной степени: потребности в достижениях, потребности в причастности и потребности во власти.

Люди с высокой потребностью в достижениях с особой готовностью берутся за выполнение сложных задач и устанавливают при этом собственные высокие стандарты работы. Им нравится оказываться в ситуациях, когда они могут сами отвечать за происходящее, они любят задавать для себя четкие цели, с готовностью принимают личную ответственность за получаемые результаты и хотят иметь отдачу от результатов своей работы. Неудивительно, что таких людей часто можно отыскать на таких работах, которые помогают им удовлетворять свое сильное стремление к достижениям. В ходе своего исследования МакКлелланд обнаружил, что предприниматели и менеджеры особенно часто встречаются среди тех людей, кто испытывает большую потребность в достижениях. Он, например, установил, что через десять лет после выпуска из колледжа студенты, демонстрировавшие высокую потребность в достижениях, более часто занимали предпринимательские позиции, чем те, у кого эта потребность была выражена слабо. Кроме того, у эффективно действующих менеджеров с высокой потребностью в достижениях часто явно выражена сильная ориентация на задачи и, как правило, готовность пойти на разумный риск.

Люди с высокой потребностью в причастности особенно озабочены установлением и поддержанием хороших отношений с другими людьми. Они не только хотят, чтобы их любили, но и стремятся установить хорошие отношения со всеми, с кем пересекаются в жизни. Как вы можете вполне обоснованно ожидать, они любят работать в группах, обычно очень отзывчивы на чувства других людей и, как правило, избегают действий, ведущих к возникновению межличностных конфликтов. В организациях люди с высокой потребностью в причастности скорее всего оказываются на работах, требующих активного социального взаимодействия. Хотя они бывают хорошими участниками команд, менеджер далеко не всегда хочет иметь группу, полностью составленную из людей с высокой потребностью в причастности, поскольку такая группа может больше заниматься созданием и поддержкой хороших межличностных отношений, чем решением поставленных перед ней задач. Люди с высокой потребностью в причастности могут оказаться менее эффективными в ситуациях, когда им приходится оценивать других, поскольку им часто трудно сообщить негативную информацию коллеге или подчиненному, т.е. выполнить действие, которое может нарушить межличностные отношения.

Люди с высокой потребностью во власти проявляют сильное желание оказывать эмоциональный и поведенческий контроль или влиять на других. Таких людей вы, скорее всего, встретите на таких позициях, как менеджер или руководитель, требующих от человека оказывать влияние на подчиненных. Люди с высокой потребностью во власти могут действительно быть более эффективными как руководители, чем люди с низкой выраженной такой потребностью.

Какая комбинация потребностей в достижениях, в причастности и во власти приводит к более высокой мотивации и к более высоким показателям работы? Хотя может показаться, что для обеспечения высокой управленческой эффективности важно иметь высокие показатели по всем трем чертам, исследование позволяет сделать предположение, что менеджеры

в первую очередь должны иметь высокую потребность в достижениях и во власти. Высокая потребность в причастности может быть для менеджеров не слишком хорошим качеством: вместо того чтобы направлять деятельность подчиненных на достижение более высоких показателей, менеджеры могут попытаться завоевать их любовь. Такие результаты исследований по эффективности работы менеджеров в первую очередь отражают работу менеджеров низшего и среднего уровней. Для руководителей компании и топ-менеджеров потребность во власти, как создается впечатление, доминирует над всеми остальными и во многом определяет их успех.

Склонность к риску

Изучение общих критериев и методов достижения успешной деятельности менеджеров и предпринимателей свидетельствует, что качественный уровень личности, способной к рациональной хозяйственной деятельности, складывается из трех необходимых компонентов: общих способностей, специфических профессиональных навыков и индивидуальных различий, позволяющих определить типы предприимчивых людей. При этом важно учитывать индивидуальные особенности менеджера:

- практичность ума — способность применять знания на практике, умение обобщать и использовать прошлый опыт в конкретной ситуации;
- глубина ума — способность доходить до сущности явлений, процессов, раскрывать их причины и следствия, определять главное;
- общительность — открытость для других, готовность общаться, потребность иметь контакты с людьми;
- активность — умение действовать энергично, напористо при решении практических задач;
- инициативность — особое творческое проявление активности, выдвижение идей, предложений, энергичность, предприимчивость;

- настойчивость — проявление силы воли, упорства, умение доводить дело до конца;
- самообладание — способность контролировать свои чувства, поведение в сложных ситуациях;
- работоспособность — выносливость, способность выдерживать напряженный темп работы длительное время;
- наблюдательность — умение видеть главное, сохранить в памяти важнейшие моменты из происходящего;
- организованность — сила воли подчинить себя необходимому режиму, постоянно планировать свою деятельность, проявлять последовательность, собранность;
- самостоятельность — умение самому находить пути достижения поставленных целей, брать на себя ответственность при выполнении ключевых задач.

Специальными исследованиями установлено, что более высокий уровень образования менеджеров увеличивает склонность к риску. Однако их повседневная деятельность направлена на оправданный риск. Высокая профессиональная подготовленность, знание конъюнктуры рынка позволяют данной категории работников добиваться в большинстве случаев высоких конечных результатов.

По склонности человека к риску выделяют четыре типа людей.

Первый тип — это люди так называемого практического склада. Прежде чем рисковать, они просчитывают возможные варианты действий и следующие за ними события и готовы нести ответственность за принятое решение.

Второй тип несколько похож на первый своей активностью и инициативностью. Однако люди этого типа не столь эмоционально устойчивы, хотя рискуя, они также подвергают анализу возможные альтернативы и последствия при их осуществлении. Их отличает наличие потребности в риске. Если эта потребность не реализуется в профессиональной деятельности, то это выливается в хобби, связанное с неопределенностью и риском.

Третий тип — люди, испытывающие потребность в рискованных действиях. В случае удачи могут преуспевать, но даже в случае неудач идут по жизни, не принимая их близко к сердцу.

Люди четвертого типа рискуют для достижения собственных целей. Иногда в основе их рискованных поступков лежит стремление получить желаемое любым путем: агрессия, эгоизм.

Таким образом, роль личностного фактора в обеспечении высокоэффективного и безопасного труда существенна.

Согласно существующим психологическим концепциям хозяйственной деятельности, мотив и цель образуют своеобразный вектор поведения индивида, определяющий направление его деятельности. Вектор "мотив–цель" выступает высшим регулятором любого вида хозяйствования.

Сильными мотивирующими факторами выступают страх и жадность. В бизнесе страх может заставить предпринимателя тщательно изучить все возможные риски, прежде чем он возьмется за решение какого-либо дела. Ведущим побудительным мотивом для предпринимателя служит получение прибыли для расширения своего дела, развития фирмы и стимулирования занятых работников. Однако, как свидетельствует зарубежный опыт, это не определяющий мотив. Он заранее обусловлен, ибо без получения прибыли предприниматель не сможет осуществлять свое дело. Наиболее существенными мотивами при организации собственного дела являются стремление человека улучшить свое экономическое, материальное и социальное положение в обществе. Среди других мотивов предпринимательской деятельности следует отметить возможность самовыражения личности, возможность заниматься приносящим выгоду обществу видом деятельности.

Менеджер, формируя команду исполнителей, создает оперативную систему управления персоналом. При этом важно исследовать основные направления мотивации работников с целью реализации стратегической миссии (предпочтения) фирмы.

Общеизвестно, что открывая фирму, каждый мечтает получить наибольшую выгоду. Однако на пути достижения наивысшей прибыли по закону, который действует в коммерческом мире, возникает риск понести и значительные потери, оказаться банкротом. Поэтому как у предпринимателя, так и у группы работников в зависимости от предрасположенности к рискованной деятельности могут возникать противоположные мотивации от максимизирующих устремлений до предпочтения покоя, наличия свободного времени. Способность персонала эффективно вести порученное дело, активно выполнять свои функциональные обязанности, рисковать в допустимых пределах разумного — все это важно учитывать при подборе кадров.

Склонность к риску представляет собой довольно устойчивую, но вторичную характеристику индивида, так как обуславливается наличием у человека других личностных особенностей — стремления к поиску новых ощущений (Hovarth, Zuckerman, 1993; Zuckerman, Kuhlman, 2000; Rosenbloom, 2003; Henderson et al, 2005), упорства (Nagy, Nix, 1989), экстраверсии, нейротизма и психотизма (Eysenck, 1967), импульсивности (Eysenck, Eysenck, 1978; Breackwell, 1996; Abbey et al, 2005), эгоцентризма (Lavery et al, 1993), тревожности (Sjoberg, 1995), самооффективности (Wiegman, Gutteling, 1995) и др.

По данным А.Г. Евдокимова (2010), для лиц с высоким уровнем склонности к риску характерны более высокие показатели импульсивности, эмоциональной лабильности, не критичности, а также истерии, психопатии и гипомании, чем для лиц с низкой склонностью к риску.

Согласно оценкам проведенных исследований, в современном обществе 95–97% людей — рискофобы и 3–5% — рискофилы. В одном из исследований зарубежных психологов было выявлено, что при решении экспериментальной задачи 80% студентов оказались рискофобами, не соглашавшимися с предложениями экстремальных рисков, и только 20% — рискофилами, выбиравшими очень рискованные предложения.

А.Г. Евдокимов (2010) выявил, что среди молодых сотрудников частных охранных предприятий лишь 14% имеют высокий уровень склонности к риску (выявлено по Методике Шуберта).

Эти данные нуждаются в уточнении. Во-первых, очевидно, что есть еще и группа людей со средней степенью склонности к риску. Так, по данным Т.В. Грязновой, среди инженеров — руководителей предприятий железнодорожного транспорта лиц с высоким уровнем склонности к риску (выявленных по Методике Шуберта) было 9%, со средней выраженностью — 64 и с низкой выраженностью — 27%. С.А. Ермолин (2011) выявил среди взрослых обоего пола 22,2% лиц с высоким уровнем склонности к риску, 46,5 — со средним уровнем и 31,3% — с низким уровнем. Во-вторых, обозначать свою склонность к риску при ответах на вопросы и проявлять риск при решении экспериментальных задач — не одно и то же.

Имеются и межэтнические различия. Япония и Греция относятся к странам с высоким уровнем избегания неопределенности в отличие, например, от жителей Гонконга и Дании.

Степень склонности к риску зависит от возраста индивида. Известно, что дети в большинстве своем довольно безрассудны, юноши и девушки «круты», а многие старики становятся очень осторожными. Поэтому неудивительно, что, по данным Цуккермана (Zuckerman, 2000), жажда острых ощущений быстро нарастает между 9 и 14 годами, достигает своего пика в юности — в 20 с небольшим лет — после чего постепенно снижается. Это связано с гормональными изменениями переходного возраста: гормональные сдвиги стимулируют к сближению с рисковыми сверстниками, а какое именно занятие они выберут — зависит от конкретных социальных условий.

Некоторые ученые считают, что такое поведение имеет биологическую природу и объясняется обменными и гормональными особенностями организма. Так, результаты исследований М. Цуккермана показали, что у «любителей

приключений» наблюдается особенно сильная реакция на новые стимулы в отдельных системах головного мозга при изначально низком уровне норадреналина. Эти люди, по его мнению, чаще испытывают состояние скуки, что заставляет их искать ситуации опасности и риска; в результате активируется выработка норадреналина — и их состояние улучшается.

Другие ученые отмечают связь потребности в получении новых ощущений с такими врожденными свойствами нервной системы, как сила и динамичность.

Молодые люди ориентированы на будущее; они стремятся навязать миру собственный порядок, пытаются выйти за границы сложившихся структур. Именно поэтому они склонны к риску и опасным поступкам. Причем зачастую они прибегают к рискованным поступкам из-за отсутствия предвидения возможных последствий, пренебрегают опасностью, не учитывают эффективность риска.

Хотя большинство взрослых людей избегают рисков, т. е. являются рискофобами, все же иногда они позволяют себе принимать рискованные решения. После сорока лет способность и желание принимать рискованные решения существенно снижаются. Глубже познавая мир, человек принимает более рациональные и взвешенные решения. Ведь рискованность, лишенная опыта и мудрости, бессмысленна, нерациональна, неумна. Однако случается, что приобретенные с опытом рассудительность и осторожность полностью лишают человека смелости и он становится консерватором, главная цель которого — сохранение порядка и стабильности.

Зависимость склонности к риску от биологического пола людей показана отечественными авторами. По данным С.А. Ермолина (2011), лиц с высоким уровнем склонности к риску среди мужчин больше, чем среди женщин, а лиц, имеющих низкую склонность к риску, значительно больше среди женщин.

А.В. Вайнер (2000) показал, что команда, гетерогенная по индивидуальной готовности к риску ее членов, показывает лучшую результативность при решении творческих задач по сравнению с гомогенными. Эффективность данной группы

управленцев носит стабильный характер при решении задач разного уровня сложности, а ее участники оказываются наиболее удовлетворенными совместной работой.

Гомогенная группа, сформированная по принципу высокой степени рискованности ее участников, при решении творческих задач показывает либо очень высокую, либо совсем низкую результативность.

Члены умеренной в плане риска группы в среднем эффективнее решают творческие задачи, чем другие гомогенные команды.

Группа, члены которой имеют низкую степень готовности к риску, успешно справляется с простыми задачами, однако сложные решает хуже других групп.

Неоднократно показана успешность деятельности тех менеджеров и предпринимателей, которые не боятся рисковать.

Главный тренер сборной России по футболу Гус Хиддинк заявил однажды, что в решающем матче отборочного цикла к чемпионату мира 2010 г. против Германии его команде может помочь склонность к авантюрам и риску.

Риск необходим и в ратном деле. Жена трижды Героя Советского Союза А.И. Покрышкина М.К. Покрышкина рассказывает в книге «Взойди, Звезда воспоминаний» об отношении ее мужа к рискованным боевым действиям: «В каждом письме я умоляла Сашу не рисковать без надобности. Беречь себя. На это он отвечал, что неоправданного риска и ухарства в воздухе никогда не признавал, но заметил, что тех, кто уж очень себя бережет, чаще всего и сбивают». А.И. Покрышкин говорил, что «рискуя, ты уменьшаешь число своих потерь».

Другое мнение у космонавта С. Крикалева: «Чем в более опасной области человек работает, тем меньше он склонен к риску и опасности. Есть ведь люди, которые рискуют абсолютно неоправданно. Профессионал так никогда не поступит. Это я заметил еще в авиации (начинал летать в Ленинградском аэроклубе ДОСААФ, потом попал в сборную города, затем — России по высшему пилотажу). Есть такая шутка у летчиков

высокой квалификации: "Когда у людей страха нет, то соображения тоже". Если же человек что-то делать не умеет, то порой начинает неоправданно рисковать». Надо, однако, заметить, что по существу Крикалев говорит то же, что и Покрышкин, выступая против неоправданного риска.

Эти мнения профессионалов подтверждаются и данными исследований. Например, А.Н. Олейникова (2004) у 92% спасателей из МЧС обнаружила среднюю выраженность склонности к риску при наличии высокого уровня самоконтроля.

В летчики идут люди, имеющие хотя бы малую склонность к риску. Так уж устроен человек, решивший летать по воздуху. Без этой склонности он в воздух не пойдет. Холодный ремесленник, напроць лишенный чувства риска и всегда работающий (как бы чего не вышло!) заведомо не доходя до рамок инструкций, — это не летчик, и не ищите таких среди нас. И не мечтайте о том времени, когда за штурвалом будет сидеть бесстрастный, бездушный, оценивающий все в процентах робот.

Человек, не склонный к риску, впервые сев за штурвал учебного самолета, после первого же полета, извините, наберется страху — и больше к самолету на версту не подойдет.

Наше летное командование, наши старые капитаны, не представляющие своего коллегу без этой, оправданной, кстати, авиационными психологами склонности, рассчитывают, что капитан употребит ее, эту склонность к риску, разумно, в здоровой пропорции между риском и прибылью.

Ведь также это делается в любом бизнесе, начиная с сотворения мира?

Обходя грозу, капитан, где-то на задворках сознания, всегда ощущает давление ответственности за свою деятельность на благо или во вред компании — и вынужден брать на себя определенную степень риска.

Летчик всегда является как бы буфером между давящими обстоятельствами полетной обстановки, давящей

ответственностью за жизни пассажиров и давящей ответственностью перед авиакомпанией.

Причем руководство компании, конторские менеджеры прекрасно отдают себе отчет в том, что не дай бог случись авиационное происшествие, оно обойдется хозяину в сто раз дороже, чем убытки от возврата.

Но авиационные происшествия на общем фоне миллионов благополучных полетов случаются исключительно редко, а убытки от нерешительности летчика — вот они, налицо, и случаются они намного чаще, чем хотелось бы.

Несмотря на то, что каждому человеку присущ некий постоянно предпочитаемый им уровень риска, на выполнение рискованного действия могут оказывать существенное влияние как ситуативные, так и социальные факторы. Поэтому склонность к риску — лишь один из факторов, влияющих на принятие риска, но отнюдь не бездумное, бесшабашное поведение. Как пишет Т.В. Корнилова (2002), «действия человека могут одновременно характеризоваться и как рациональные, и как содержащие фактор риска, поскольку между целедостижением и целеобразованием всегда существует некий зазор, несоответствие». Для разных субъектов, действующих в одних и тех же условиях, ситуация может представляться разной — рискованной для одного и нерискованной для другого.

Как уже говорилось, риск рассматривается на разных уровнях — на уровне целеобразования (риск в мышлении) и на уровне целедостижения (риск в действии) (Альгин А.П., 1989; Петровский В.А., 1992). Рискованное действие и поведение можно разложить на ряд этапов: восприятие и оценка степени риска, осуществление ряда мер для снижения степени риска, принятие решения, возникновение готовности к риску и выполнение рискованного действия

Авторитарность

Авторитарность (от лат. *autoritas* — влияние, власть) — социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему

влиянию партнеров по взаимодействию и общению. Авторитарность связана с такими личностными чертами, как агрессивность (см. агрессия), завышенная самооценка и уровень притязаний, склонность к следованию стереотипам, слабая рефлексия и т. п. На поведенческом уровне авторитарность нередко проявляется в стремлении индивида во чтобы то ни стало добиться доминирования в группе, занять максимально высокое положение, опираясь при этом не столько на свои личные достоинства, достижения, сколько на преимущества своей ролевой позиции (см. роль). Наиболее ярко авторитарность проявляется в автократическом давлении руководителя (лидера) на подчиненных (ведомых), устранении других людей от участия в решении важнейших вопросов, как стратегических, так и тактических. Такой руководитель строго контролирует решение любой задачи, жестко пресекает инициативу членов группы, видя в ней акт своеволия и посягательство как на его личный авторитет, так и на авторитет той власти, представителем которой в данной общности он себя воспринимает.

«Неограниченная власть в руках ограниченных людей всегда приводит к жестокости.» (А. Солженицын. Архипелаг Гулаг) «Бесконтрольная власть развращает людей». (Этель Лилиан Войнич. Овод) Авторитарность как качество личности — стремление стать единоличным лидером и максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению, организовать вокруг себя четкую иерархическую структуру, основанную на строгом выполнении его требований и приказов.

Однажды Конфуций проезжал неподалёку от горы. Какая-то женщина в голос рыдала над могилой. Склонившись в знак почтения на передок колесницы, Конфуций слушал её рыдания. А затем послал к женщине своего ученика, и тот спросил её: — Вы так убиваетесь — похоже, что скорбите не впервой? — Так оно и есть, — ответила женщина. — Когда-то от когтей тигра погиб мой свёкор. После от них же погиб мой муж. А теперь вот от них погиб мой сын. — Отчего же не

покинете эти места? — спросил Конфуций. — Здесь нет жестоких властей, — ответила женщина. — Запомни это, ученик, — сказал Конфуций. — Жестокая власть — свирепее тигра.

Авторитарность в противоположность демократичности — это монополия власти, максимальное подавление инициативы, использование мер принуждения. Авторитарный лидер стремится активизировать подчиненных административными методами, беря на вооружение железную дисциплину и требовательность, угрозы наказания и Его Величество Страх. Властная и холодная авторитарность превращает людей в пассивных исполнителей. Она уничтожает всякую доброжелательность в коллективе, взаимопонимание и взаимоуважение между лидером и его подчиненными. Как правило, авторитарному лидеру присущи агрессивность, завышенная самооценка и притязательность, стереотипность мышления, стремление к доминированию. Он нетерпим к возражениям и критике. Оказывая всестороннее давление на людей, авторитарность металлическим голосом произносит угрозы и ультиматумы.

Авторитарный начальник или член семьи считает своё мнение абсолютной истиной, аксиомой и, нисколько не сомневаясь, навязывает его внешнему миру: «Как я сказал, и точка». Глубинная причина такого поведения — невротическая компенсация чувства неполноценности. Сильный, уверенный в себе человек не любит принуждение. В его арсенале преобладают убеждение и объяснение. Тяга к доминированию и начальствованию, глухота к инакомыслию заставляют авторитарного человека рваться к власти. Только там он найдет отдушину для проявления своего качества. Достигнув власти, авторитарная личность умеет всех «построить», заставить «шагать в ногу», держать «в кулаке». Типичный путь для авторитарности — получить офицерское звание и дослужиться до полковника или генерала, занять место спортивного тренера, кресло начальника. Если этого не случается, авторитарность отрывается на членах семьи или на собаке.

Когда авторитарный руководитель предъявляет высокие требования к себе, проявляет энергичность, воодушевленность и энтузиазм, такой человек, несмотря на жесткость руководства, вызывает у людей невольное уважение. Видя его дисциплинированность, собранность, высочайшую концентрацию на решении поставленных задач, люди тоже становятся дисциплинированными и не ропщут, что для них установлена планка высоких требований. Негодование и протестные настроения возникают, когда авторитарный руководитель необязателен, неорганизован, расхлябан, нетребователен к себе. Иными словами, авторитарность руководства — это не обязательно жирный минус. Множество эффективных руководителей — авторитарные личности и нередко этим гордятся, поскольку их производство процветает.

2.4. Интеллект

Интеллект (от лат. *intellectus* «ощущение», «восприятие»; «разумение», «понимание»; «понятие», «рассудок») или ум — качество психики, состоящее из способности приспосабливаться к новым ситуациям, способности к обучению и запоминанию на основе опыта, пониманию и применению абстрактных концепций и использованию своих знаний для управления окружающей средой. Общая способность к познанию и решению трудностей, которая объединяет все познавательные способности: ощущение, восприятие, память, представление, мышление, воображение.

Интеллект — это, прежде всего, основа целеполагания, планирования ресурсов и построение стратегии достижения цели. Есть основания полагать, что зачатками интеллекта обладают животные, и уже на этом уровне их интеллект посредством механизмов целеполагания и достижения целей влиял и влияет на эволюцию животных. Изучением интеллекта животных занимается сравнительно молодая область науки, когнитивная этология. Влияние интеллекта выходит за пределы жизни одного человека. Развитие интеллекта у человека

выделило его из животных и стало началом развития общества, а затем и человеческой цивилизации.

Интеллект как способность обычно реализуется при помощи других способностей. Таких как: способности познавать, обучаться, мыслить логически, систематизировать информацию путём её анализа, определять её применимость (классифицировать), находить в ней связи, закономерности и отличия, ассоциировать её с подобной и т.д. О наличии интеллекта можно говорить при совокупности всех этих способностей, в отдельности каждая из них не формирует интеллект. Интеллектом может обладать система, составляющие элементы которой каждый в отдельности интеллектом не обладают.

К параметрам, формирующим отличительные особенности интеллектуальной системы человека, относят:

- объём рабочей памяти, способность к прогнозированию, орудийной деятельности, логике,
- многоуровневую (6 слоев нейронов) иерархию системного отбора ценной информации,
- сознание,
- память.

Различное содержание деятельности требует развития определённых интеллектуальных способностей индивида. Но во всех случаях необходима чувствительность индивида к новому, актуальным проблемам, к тенденциям возможного развития ситуации.

Существенное качество ума индивида — предвидение возможных последствий предпринимаемых им действий, способность предупреждать и избегать ненужных конфликтов. Одной из основных особенностей развитого интеллекта является способность к интуитивному решению сложных проблем.

Развитие отдельных качеств интеллекта определяется как генотипом данного индивида, так и широтой его жизненного опыта. У конформных индивидов формируется так называемое *целевое мышление* — сфера мышления индивида сужается до крайне ограниченных житейских пределов, широко

распространяется интеллектуальный инфантилизм, а в среде интеллектуалов — созерцательность. В групповом мышлении начинают преобладать расхожие стереотипы, шаблонные ориентации, схематизированные матрицы поведения. Возникают деформации в содержании интеллекта. Возможны деформации и в структуре интеллекта, в его организации. Негативным качеством интеллекта является *ригидность* мышления — его негибкость, предвзятое отношение к явлению, преувеличение чувственного его впечатления, приверженность к шаблонным оценкам.

Согласно Линде Готтфредсон, интеллект — это весьма общая умственная способность, которая включает возможность делать заключения, планировать, решать проблемы, абстрактно мыслить, понимать сложные идеи, быстро обучаться и учиться на основании опыта. Это не просто изучение книг, узкие академические знания или навыки проходить тесты. Напротив, по мнению учёного, интеллект отражает более широкую и глубокую способность познавать окружающий мир, понимать суть вещей и соображать, что делать в той или иной ситуации.

Ф.Н. Ильясов определяет интеллект как «способность системы создавать в ходе самообучения программы (в первую очередь эвристические) для решения задач определенного класса сложности и решать эти задачи».

В начале XX века Чарльз Спирман показал, что если человек хорошо решает одни задачи, то он успешен и в решении других, то есть, что все интеллектуальные способности статистически связаны. Спирман ввёл «фактор *g*» общего интеллекта, показывающий эффективность выполнения всех познавательных задач¹. На практике оказалось, что «фактор *g*» трудно измерить напрямую. Однако на его основе удалось сформулировать величины, которые измерить возможно и которые представляют собой приблизительные меры *g*. Одним из таких параметров является коэффициент интеллекта (IQ). Психолог Дж. Флинн первый провел обширные исследования в области динамики IQ в разных странах мира за длительный

период и показал, что этот коэффициент непрерывно возрастал в течение 50 лет (Эффект Флинна).

Социальный интеллект — способность правильно понимать поведение людей. Эта способность необходима для эффективного межличностного взаимодействия и успешной социальной адаптации. Сам термин «социальный интеллект» был введен в психологию Э. Торндайком в 1920 году для обозначения «дальновидности в межличностных отношениях». Многие известные психологи внесли свою лепту в интерпретацию этого понятия. В 1937 году Г. Оллпорт связывал социальный интеллект со способностью высказывать быстрые, почти автоматические суждения о людях, прогнозировать наиболее вероятные реакции человека. Социальный интеллект, по мнению Г. Оллпорта, — особый «социальный дар», обеспечивающий гладкость в отношениях с людьми, продуктом которого является социальное приспособление, а не глубина понимания. Затем способности социального интеллекта многие известные ученые раскрывали в структурах общего интеллекта. Среди них наиболее ярко представлены модели интеллекта, предложенные Д. Гилфордом, Г. Айзенком.

Среди психологов до последнего времени ведутся дискуссии вокруг определения интеллекта, данного Э. Борингом: интеллект есть то, что измеряется тестами интеллекта. Имеются различные точки зрения на оценку данного высказывания. По мнению В.Ф. Анурина, оно достаточно тавтологично, тривиально и прямо напрашивается на критику. Другие исследователи считают такое определение рекурсивным, что является чрезвычайно распространенным в математике, информатике, компьютерном программировании, искусственном интеллекте. Г. Айзенк не согласен с определением Э. Боринга: тесты интеллекта, утверждает он, составляются не случайным образом и опираются в своей разработке на хорошо известные, выявленные и проверенные природные закономерности, такие как принцип «позитивного многообразия».

Согласно теории интеллекта психолога Р. Кэттелла интеллект можно условно разделить на *подвижный интеллект* — способность мыслить логически, анализировать и решать задачи независимо от предыдущего опыта; и *кристаллизовавшийся интеллект* — накопленный опыт и способность использовать усвоенные знания и навыки.

Подвижный интеллект, согласно теории, проявляется во всех областях жизни, но больше всего относится к научно-техническим отраслям, математике, программированию. Он включает в себя способность к обучению, индуктивному и дедуктивному мышлению, абстрактному мышлению, распознаванию связей и закономерностей. Подвижный интеллект использует рабочую память, и часто его уровень у человека вообще тесно связывают с размером рабочей памяти. В связи с этим возникла теория о возможности развития подвижного интеллекта путём развития рабочей памяти, пользуясь техниками вроде n-назад. Подвижный интеллект человека возрастает примерно до 30–40 лет, после чего начинается его снижение. Подвижный интеллект преобладает, например, у больных аутизмом.

Кристаллизовавшийся интеллект отвечает за извлечение знаний и навыков из долговременной памяти и применение их в привычных условиях, где не требуется включения подвижного интеллекта. Кристаллизовавшийся интеллект определяется объёмом и глубиной накопленных знаний, словарным запасом, он включает в себя вербальные способности и часто измеряется именно по уровню вербальных способностей. Обычно уровень кристаллизовавшегося интеллекта человека в различных жизненных областях разный. Кристаллизовавшийся интеллект человека возрастает до наступления старости, после чего обычно начинается его снижение.

Кристаллизовавшийся интеллект не является «кристаллизованной» формой подвижного интеллекта — это функционально разные процессы, хотя уровень кристаллизовавшегося интеллекта зависит от уровня подвижного, потому что люди с высоким подвижным

интеллектом, обучаясь быстрее, соответственно быстрее накапливают и кристаллизовавшийся интеллект, что подтверждают IQ-тесты.

В 1994 году психолог Говард Гарднер предложил новую концепцию интеллекта. Он выделил семь основных видов способностей человека, которые не ограничиваются умением хорошо считать или грамотно писать. Теория Гарднера открыла людям новый взгляд на понятие таланта, ума и способностей. Разве справедливо, что детей со склонностью к точным наукам в школе считают умными, а ребятешек, которые прекрасно умеют выстраивать отношения со сверстниками, принято называть бездельниками и болтунами?.. Нет, утверждает Гарднер. У этих детей просто развит другой тип интеллекта — эмоциональный, или межличностный. Нельзя сказать, что природа обделила их способностями: у людей, обладающих развитым эмоциональным интеллектом, есть все шансы стать успешными в жизни. Последние исследования показывают, что личности с таким талантом лучше всех продвигаются в карьере и намного чаще становятся руководителями или «замами». Разные виды интеллекта востребованы в различных профессиональных сферах. Дизайнеру не обязательно разбираться в музыке и обладать чувством ритма, но необходимо чувствовать цвет, пространство и форму. Спортсмену нужно прекрасно владеть своим телом, а актеру к тому же не помешает и эмоциональный интеллект, и так далее. Узнайте, какими видами интеллекта одарены вы или ваш ребенок.

Логико-математический интеллект отражает нашу способность оперировать числами и мыслить рационально. Этот тип интеллекта также активно задействован во всех школьных программах. Из человека с развитым математическим интеллектом получится прекрасный математик, физик, бухгалтер, финансист, компьютерный программист, логик. Справедливо считается, что «математика развивает мозг». Однако, если человек не обладает выдающимися математическими способностями, это вовсе не значит, что он

глуп. Скорее всего, у него просто развит совершенно иной тип интеллекта — один из тех, о которых мы расскажем ниже.

Визуально-пространственный интеллект говорит о таланте воспринимать мир визуально и анализировать эту информацию, быть восприимчивым к цвету, форме, линиям, отношениям между объектами в пространстве. Дети с такими способностями хорошо успевают по геометрии и черчению. Этим типом интеллекта обладают архитекторы, художники, дизайнеры. Такие люди хорошо ориентируются на местности, могут быть экскурсоводами или путешественниками. В сочетании с развитым логическим интеллектом визуально-пространственные способности могут дать прекрасного врача, химика или биолога: в естественнонаучных дисциплинах требуется умение логически мыслить и одновременно представлять себе сложные структуры — молекулы, органы и их системы, строение тканей.

Вербальный, или лингвистический интеллект развит у писателей, журналистов, ораторов. Не помешает оно и политикам и вообще всем людям, чья деятельность требует публичных выступлений и общения с другими людьми. Это владение устной и письменной речью, «чувство» языка, умение строить красивые предложение и связно выражать свои мысли. Нынешняя система образования активно апеллирует к развитию данного вида интеллекта: в школе мы прежде всего учимся читать, писать, пересказывать прочитанное.

Телесно-кинестетический интеллект, к сожалению, гораздо меньше тренируется в современных школах. А ведь именно из детей, обладающих кинестетическими способностями, вырастают спортсмены, балерины, актеры и актрисы. Умение владеть своим телом пригождается не только на сцене и в спорте — этот талант (в сочетании с визуально-пространственными способностями) необходим и хирургам, ремесленникам, механикам и скульпторам.

Музыкальный интеллект — это способность воспринимать, оценивать и создавать музыку, обладание хорошим слухом, чувством ритма и гармонии. Наверное, вы уже

догадались, что обладающие хорошим музыкальным интеллектом люди становятся прекрасными исполнителями, композиторами, звукорежиссерами и музыкальными критиками. Этот интеллект (в сочетании с телесно-кинестетическим) требуется всем, кто хочет хорошо петь и танцевать.

Эмоциональный, или межличностный интеллект связан с искусством общения. Это умение различать настроения, намерения и чувства других людей. Он требуется всем, чья деятельность так или иначе связана с общением: психологам, педагогам, менеджерам по работе с клиентами, специалистам по продажам, руководителям. В современном мире, где многое решают связи, обладание эмоциональным интеллектом дает большие преимущества во многих сферах. Поэтому, если ваш ребенок-тинэйджер имеет десятки друзей, постоянно болтает на уроках и строчит смски — не спешите ругать его за легкомыслие и нерадивое отношение к учебе. Лучше записать его на психологические курсы или «подсунуть» книгу о навыках самопрезентации и умении договариваться. Это заставит его задуматься об отношениях с учителями, ответственности, а заодно и над тем, как с умом применить свои таланты во взрослой жизни.

Экзистенциальный, или духовный интеллект — люди с этим даром не боятся задаваться вопросами бытия, жизни и смерти. Обычно люди с этим типом интеллекта становятся опять-таки психологами, а также философами, священниками. Многие писатели обладают таким типом интеллекта. Несмотря на кажущуюся «бесполезность», этот талант дает людям глубину мысли и чувств, приучает мыслить масштабно. Это делает их интересными собеседниками и думающими людьми, что ценно практически в любой сфере жизни.

После предложенной Гарднером теории психологи пошли дальше, выделив еще несколько видов интеллекта — к примеру, интраперсональный (способность к самонаблюдению, самоанализу и самосовершенствованию), креативный (умение видеть вещи в новом свете, предлагать нестандартные идеи, находить новые пути решения проблем), чувственно-

сексуальный (комментариев не требуется). Наверное, конкретизировать виды интеллекта можно до бесконечности. Главное — понять, что в каждом человеке скрыта масса способностей. Их сочетание и рождает уникальную личность со своими сильными и слабыми сторонами.

2.5. Темперамент

Темперамент (лат. *temperamentum* — «устойчивая смесь компонентов») — устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими, а не содержательными аспектами деятельности. Темперамент составляет основу формирования и развития характера. С физиологической точки зрения он обусловлен типом высшей нервной деятельности человека и проявляется в характере поведения человека, в степени его жизненной активности.

Темперамент является не только основой личности человека. Это один из древнейших способов классификации, основанный на эмоциональном отношении к миру. Говоря об определённом темпераменте, мы подразумеваем разнообразные психические свойства людей. По-разному темпераментные люди имеют очевидные различия в устойчивости, глубине и интенсивности эмоций, а также в их внешних проявлениях. Так, холерик обладает гораздо более сильной энергичностью действий и эмоциональной впечатлительностью, чем флегматик. А сангвиники отличаются гораздо большей открытостью, чем меланхолики. Типы темперамента отражают индивидуальные устойчивые особенности психики, деятельности и поведения людей.

Понятия «Личность» и «Темперамент» не являются синонимами. Темперамент не зависит от настроения, статуса и возраста. Он — основа, которая остаётся неизменной на протяжении всей жизни, несмотря на то, каждый аспект личности человека может меняться от рождения до смерти. Люди часто путают темперамент и характер. Но это совершенно разные характеристики: темперамент даётся нам от рождения, а

характер мы приобретаем в процессе воспитания. Два человека могут иметь одинаковые темпераменты, но будут совершенно разными во всех других отношениях. Возьмём, к примеру, образ героя и злодея. Они могут иметь один тип темперамента, но никто не скажет, что они похожи между собой. Все люди имеют доступ к широкому спектру различных эмоций. Мы все можем сердиться, радоваться, испытывать чувство печали... Иногда нам хочется быть рядом с другими людьми, а иногда мы желаем побыть в одиночестве. Темперамент любого человека определяется балансом всех этих эмоций. Кто такой темпераментный человек? Так мы называем личность, которая ярко проявляет свои эмоциональные, поведенческие характеристики.

Четыре темперамента были известны ещё в глубокой древности. Древнегреческий мыслитель и врач Гиппократ первым начал разделять людей на виды, основываясь на своей теории «четырёх жидкостей». Он считал, что личность определяется преобладанием в теле чёрной желчи, слизи, жёлтой желчи. Именно от этих «четырёх соков тела» получили свои названия все 4 темперамента. Сам термин «темперамент» ввёл в обиход античный врач Клавдий Гален. Он изложил свою типологию темпераментов в трактате под названием «De temperamentum» (от лат. «соразмерность»). Темпераментный холерик получил название от греческого слова «chole», которое означает «желчь». В теле сангвиника, по мнению Галена, преобладала кровь («sanguis»). Характер флегматика определяла слизь («phlegma»), а меланхолик отличался преобладанием чёрной желчи («melas chole»).

В основе современного понимания темпераментов лежат труды выдающегося физиолога И.П. Павлова о типах высшей нервной деятельности. По Павлову, физиологической основой человеческого темперамента является соотношение трёх важнейших свойств нервной системы: подвижности, уравновешенности и силы процессов торможения-возбуждения.

Холерики: подвижные, неуравновешенные, сильные. Холерик — быстрый, порывистый, однако совершенно

неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик обладает огромной работоспособностью, однако, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

Сангвиники: подвижные, уравновешенные, сильные. Сангвиник — живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиник обладает выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого; если работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Флегматики: неподвижные, уравновешенные, сильные. Флегматик — неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

Меланхолики: неподвижные, неуравновешенные, слабые. Меланхолик — легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он остро реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он зачастую не может сдерживать усилием воли, он повышено впечатлителен, эмоционально раним.

Любой тип темперамента определить не сложно, достаточно оценить нервную систему человека по этим характеристикам.

Хотя психологам известно только четыре чистых темперамента, для описания человека часто используют смешанные типы. В реальной жизни чистые типы встречаются крайне редко. Смешанные типы состоят из первичного и вторичного темперамента, например меланхолический флегматик или холерический сангвиник. Первичный

темперамент описывает наиболее очевидные внешние проявления человека, а вторичный характеризует личность более подробно.

У каждого темперамента можно найти как положительные, так и отрицательные свойства. Хорошее воспитание, контроль и самоконтроль даёт возможность проявиться: меланхолику, как человеку впечатлительному с глубокими переживаниями и эмоциями; флегматику, как выдержанному, без скоропалительных решений человеку; сангвинику, как высоко отзывчивому для любой работы человеку; холерику, как страстному, неистовому и активному в работе человеку.

Отрицательные свойства темперамента могут проявиться: у меланхолика — замкнутость и застенчивость; у флегматика — чрезмерная медлительность; у сангвиника — поверхностность, разбросанность, непостоянство; у холерика — поспешность решений, раздражительность, агрессивность.

Человек, обладающий любым типом темперамента, может быть способным и не способным; тип темперамента не влияет на способности человека, просто одни жизненные задачи легче решаются человеком одного типа темперамента, другие — другого.

С точки зрения психологии четыре темперамента — лишь одна из возможных систем для оценки психологических особенностей (существуют и другие, например типы Юнга, «интроверсия–экстраверсия» Ганса Айзенка). Описания темпераментов довольно сильно различаются у различных психологов и, по-видимому, включают в себя достаточно большое количество факторов. Предпринимались попытки подвести научно-экспериментальную базу под теорию темпераментов (И.П. Павлов, Г.Ю. Айзенк, Б.М. Теплов и др.), однако результаты, полученные данными исследователями, лишь частично совместимы друг с другом. Блюминой (1996) и Трофимовой предприняты попытки сопоставить теорию темпераментов со всеми известными на тот момент (более 100) психологическими типологиями, в том числе с точки зрения

методов определения данных типов. Современная наука видит в учении о темпераментах отголосок ещё античной классификации четырёх типов психического реагирования в сочетании с интуитивно подмеченными типами физиологических и биохимических реакций индивида.

Многие психологи, так же как было предложено Кантом в конце 18 века, Хеймансом в начале 20-го века и Г.Ю. Айзенком в 1960-х делят компоненты темперамента на 2 группы: «Активность» поведения и «Эмоциональность». Активность поведения характеризуется степенью энергичности, стремительности, быстроты, или наоборот, медлительности и инертности. В свою очередь, эмоциональность характеризует протекание эмоциональных процессов, определяя знак (положительный или отрицательный) и модальность (радость, горе, страх, гнев и др.).

Грей, проанализировавший работы российских психологов в области темперамента, предложил 2-мерную модель, в которой 4 гиппократовских типа размещались на шкалах «Системы Активации Поведения» и «Системы Торможения Поведения». Соотношение «высокого» и «низкого» уровней, для каждого из этих двух независимых параметров, даёт некую индивидуальную характеристику человека, и, как результат — формальное определение каждого из четырёх темпераментов.

За рубежом основные исследования в области темперамента проводились в областях детской психологии (Buss & Plomin, 1984; Chess & Thomas, 1996; Kagan & Snidman, 2009; Rothbart et al, 2000; Windle & Lerner, 1986), клинической психологии и психиатрии (Akiskal, 1998; Cloninger, 1986, 1994; Mehrabian, 1996; Panksepp et al, 1987; Zuckerman, 1994). В отношении темперамента взрослых, это понятие за рубежом сливается с понятием личности, и анализировалось как «биологически-основанные черты личности» (Cattell, 1965; Digman & Takemoto-Chock, 1981; Goldberg 1993; Guilford & Zimmerman, 1956; McCrae & Costa 1997; Norman, 1963). Такое слияние не рекомендуется, так как понятие личности относится

к социо-культурным процессам, ценностям, установкам, личному опыту, самооценке и спектру отношений человека с другими людьми, в то время как темперамент, согласно начальному определению, относится к нейро-химическому балансу организма.

Российская традиция исследования темперамента началась в 1906 году, с исследований типов и свойств нервной системы в школе Ивана Петровича Павлова и продолжилась в исследованиях Лаборатории дифференциальной психофизиологии при Институте Психологии, Российской Академии Наук, в исследованиях Б.М. Теплова (1963), В.Д. Небылицына (1972), и затем В.М. Русалова (1979).

Важным пунктом в истории естественнонаучного изучения темпераментов явилось учение И.П. Павлова о типах нервной системы (типах высшей нервной деятельности), общих для человека и высших млекопитающих. Он доказал, что физиологической основой темперамента является тип высшей нервной деятельности, определяемый соотношением основных свойств нервной системы: силы, уравновешенности и подвижности процессов возбуждения и торможения, протекающих в нервной системе.

Павлов выделил 4 чётко очерченных типа высшей нервной деятельности, то есть определённых комплексов основных свойств нервных процессов, которые он сопоставил с типами темперамента по Гиппократу.

- Слабый тип характеризуется слабостью как возбудительного, так и тормозного процессов — соответствует гиппократовскому меланхолику.
- Сильный неуравновешенный тип характеризуется сильным раздражительным процессом и относительно слабым процессом торможения — соответствует холерику, «безудержному» типу.
- Сильный уравновешенный подвижный тип — соответствует сангвинику, «живому» типу.
- Сильный уравновешенный, но с инертными нервными процессами — соответствует флегматику, «спокойному» типу.

Б.М. Теплов дает другое определение темперамента: «Темпераментом называется характерная для данного человека совокупность психических особенностей, связанных с эмоциональной возбудимостью, то есть с быстротой возникновения чувств, с одной стороны и силой — с другой»^[8].

Небылицын и Русалов рассматривали темперамент так же как Павлов, как формально-динамические свойства поведения — энергетические (такие, как выносливость), динамические (скорость интеграции акта — мобильность, темп), а также эмоциональность. В их лаборатории при Институте Психологии Академии Наук СССР использовались измерения ЭЭГ, вызванные потенциалы, кофеиновые пробы, исследования абсолютных порогов восприятия в визуальной, слуховой и тактильной модальностях, силу возбуждения и мобильность в слуховой и визуальных модальностях, эффективность решения проблем в определенных (детерминистских) и необ определенных (вероятностных) условиях, и скорость выполнения различных тестов. Русалов показал, что черты темперамента регулирующие разные типы активности имеют разные психофизиологические корреляты, то есть специфику в зависимости от типа активности.

На основе этих исследований был предложен активностно-специфический подход к структуре темперамента. Этот подход предлагает разделять черты, относящиеся к трем специфическим аспектам деятельности — физическому, социально-вербальному и умственному. Эта идея была озвучена сначала В.Д. Небылицыным. В полном масштабе этот подход был затем развит в дифференциальной психологии и психофизиологических экспериментах 1970–1990-е Русаловым, приемником лаборатории Небылицина.

После того, как Русалов предложил активностно-специфичную структуру темперамента, Трофимова, которая защищала диссертацию в его лаборатории, развила этот подход и предложила свою версию, основанную на Русаловской модели, в виде Компактной версии Опросника Структуры темперамента (STQ-77).

Поскольку этот подход был разработан в исследованиях темперамента взрослых, он не был распространен в детской психологии на Западе (где теория темперамента в основном ассоциируется с индивидуальными различиями детей). В противоположность к этому подходу, все другие модели темперамента также включают «энергетические» черты (например, Активность или Экстраверсию), но не различают типы энергетически черт относящиеся к регуляции трех указанных специфических аспектов поведения. Идея структура темперамента, которая различает черты регулирующие разные типы активности была взята за основу нейроимической модели Функциональный Ансамбль Темперамента которая описывает роль моноаминных нейромедиаторов, нейропептидов и гормонов в регуляции 12 черт темперамента.

От темперамента человека зависят формально-динамические аспекты поведения, не связанные с содержанием деятельности. Эти аспекты делят на 2 группы.

1) Группа Эмоциональности. К ней относятся следующие черты:

- нейротицизм (избегание новых или неопределенных ситуаций, высокая потребность в социальной поддержке);
- импульсивность (инициация действий, ведомая эмоциями, не подкрепленная предыдущими планами или рациональным решением);
- самоуверенность (оптимизм в неопределенных условиях, уверенность в своих силах).

2) Группа Активности, к ней относятся черты:

- Выносливость, энергичность, способность выдерживать долгую и/или интенсивную деятельность. В моделях активностно-специфического подхода три типа выносливости — моторно-физическая, вербально-социальная и умственная (длительность сосредоточения внимания) — рассматриваются как отдельные свойства (шкалы).
- Скорость интеграции поведенческого акта, такие как пластичность (легкость переключения с одной деятельности на другую и адаптивность к изменениям в инструкциях или

ситуациях), моторно-физический или вербально-социальный темп.

○ Поведенческая ориентация на определенный тип регуляторов поведения. К этой подгруппе относятся ориентация на впечатления, рисковые ситуации (черта Поиск Впечатлений), ориентация на других людей (черта Эмпатия, как чувствительность с чувствам и мотивации других людей) и чувствительность к причинно-следственным связям, вероятностным аспектам событий.

2.6. Влияние рабочей группы на личность специалиста

Существуют два типа взаимодействий в рабочей группе — кооперация и конкуренция. Кооперативное взаимодействие означает Координацию сил участников. Кооперация является необходимым элементом совместной деятельности, порождается самой ее природой. Одной из наиболее ярких ее форм является конфликт.

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, «столкновение». И этим практически все сказано.

Это состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями или интересами, столкновение противоположностей. Также это может быть эмоциональное напряжение (волнение, беспокойство), возникшее в результате взаимно исключаящих желаний или от неспособности примирить внутренние импульсы с реальностью или моральными ограничениями.

Конфликт — это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого человека, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

Основными признаками конфликта являются:

1) биполярность — т.е. наличие двух, противоречащих друг другу или несовместимых интересов;

2) активность, направленная на преодоление противоречия;

3) наличие субъекта или субъектов как носителей конфликта.

Таблица 1. Классификация конфликтов

Признак классификации	Виды конфликтов
По действию на функционирование группы / организации	<ul style="list-style-type: none">• Конструктивные (функциональные)• Деструктивные (дисфункциональные)
По содержанию	<ul style="list-style-type: none">• Реалистические (предметные)• Нереалистические (беспредметные)
По характеру участников	<ul style="list-style-type: none">• Внутриличностные• Межличностные• Между личностью и группой• Межгрупповые

Конструктивные (функциональные) конфликты приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений.

Функциональные последствия конфликтов для организации

- Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к ее решению.
- Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
- Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.
- Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром

покорности» — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

- Улучшаются отношения между людьми.

— Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Деструктивные (дисфункциональные) конфликты препятствуют эффективному взаимодействию и принятию решений.

Дисфункциональные последствия конфликтов

- Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
- Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
- Представление об оппоненте, как о «враге», его позиции — только как об отрицательной, а о своей позиции — как об исключительно положительной.
- Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной.
- Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
- Чувство обиды, неудовлетворенность, плохое настроение.

Реалистические конфликты вызываются неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Внутриличностный конфликт имеет место тогда, когда отсутствует согласие между различными психологическими факторами внутреннего мира личности: потребностями, мотивами, ценностями, чувствами и т. д. Такие конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные

формы, однако чаще всего это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и т. д.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе. Здесь причина конфликта — рассогласование личных потребностей и требований производства.

Межличностный конфликт — это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта — это не только различия в характерах, взглядах, манерах поведения людей (то есть субъективные причины), чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т. п.). Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Конфликты возникают также между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся и конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт — это конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация. Например, между администрацией и рядовыми работниками, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом.

Причины конфликтов

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

- **Распределение ресурсов.** В любых организациях, даже самых крупных и богатых, ресурсы всегда ограничены. Необходимость их распределять практически всегда приводит к конфликтам, так как люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.
- **Взаимозависимость задач.** Если один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи, то это всегда возможность для конфликтов. Например, руководитель подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Ремонтники же, в свою очередь, жалуются на нехватку специалистов и винят отдел кадров, который не может принять на работу новых работников.
- **Различия в целях.** Вероятность такой причины возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении ассортимента продукции, ориентируясь на потребности рынка, а производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска существующей номенклатуры изделий, поскольку освоение новых видов связано с объективными трудностями.
- **Различия в способах достижения целей.** Очень часто руководители и непосредственные исполнители могут иметь разные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. При этом каждый считает, что его решение самое лучшее, и это является основой для конфликта.

- Неудовлетворительные коммуникации. Неполная или неточная информация или отсутствие необходимой информации часто является не только причиной, но и деструктивным следствием конфликта.
- Различие в психологических особенностях являются еще одной причиной возникновения конфликтов. Она отнюдь не главная и основная, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый человек обладает определенными личностными особенностями: темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Однако порой психологические различия участников совместной деятельности бывают столь велики, что мешают ее осуществлению и повышают вероятность возникновения всех типов конфликтов. В таком случае можно говорить о психологической несовместимости людей.

Управление конфликтами

Наличие многочисленных причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, но совсем не обязательно приводит к конфликтному взаимодействию. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Однако, вступив в конфликт, каждая из сторон, как правило, начинает делать все для того, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое. Поэтому в таких случаях необходимо управление конфликтами, чтобы сделать их последствия функциональными (конструктивными) и уменьшить количество дисфункциональных (деструктивных) последствий, что, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

Структурные методы

- Четкая формулировка требований, т. е. разъяснение требований к результатам работы как каждого

конкретного работника, так и подразделения в целом, наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил и выполнения работы.

- Использование координирующих механизмов, т. е. строгое соблюдение принципа единоначалия, когда подчиненный знает, чьи требования он должен выполнять, а также создание специальных интеграционных служб, которые должны увязывать между собой цели различных подразделений.
- Установление общих целей и формирование общих ценностей, то есть информирование всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также о состоянии дел в различных подразделениях.
- Использование системы поощрений, которая основана на критериях эффективности работы, исключая столкновение интересов различных подразделений и работников.

Стратегии управления конфликтами

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

1. **Настойчивость (принуждение)**, когда участник конфликта пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. Обычно такая стратегия приводит к ухудшению отношений между конфликтующими сторонами. Данная стратегия может быть эффективной, если она используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей.

2. **Уход (уклонение)**, когда человек стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет большой ценности или если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, а также тогда, когда конфликт не является реалистическим.

3. **Приспособление (уступчивость)**, когда человек отказывается от собственных интересов, готов принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Такая стратегия может быть целесообразной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной. Однако если данная стратегия станет для руководителя доминирующей, то он скорее всего не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. **Компромисс**. Когда одна сторона принимает точку зрения другой, но лишь до определенной степени. При этом поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Однако компромиссное решение может впоследствии привести к неудовлетворенности из-за своей половинчатости и стать причиной новых конфликтов.

5. **Сотрудничество**, когда участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Эта стратегия основана на убежденности участников в том, что расхождение во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При этом установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Социальные роли

В социальной психологии показано, что в процессе совместной деятельности и взаимодействий многие склонны играть социальные роли, то есть осуществлять такие формы поведения, которые отражают притязание человека на определенное положение в группе или коллективе. Случается, что конкретные личности выступают во множестве социальных ролей, которые отражают лишь определенные их черты. Выполнение определенной роли упрощает систему

взаимодействия, позволяет предвосхищать реакции окружающих и даже помогает в какой-то мере разрешать внутриличностные конфликты.

Играя социальные роли, люди тем самым в какой-то мере удовлетворяют нереализованные потребности, скажем, управлять, когда ты не руководитель, контролировать других, когда ты не администратор, и т. п. Но в этом случае неизбежно возникают противоречия, ведь люди делают не то, что положено, а то, что им хотелось бы. Кроме того, многие социальные роли конфликтны по своей природе. Естественно, что такое ролевое поведение может привести к конфликтам. Возникающие конфликты обычно эмоциональные, лихорадящие, межличностные и «личность-группа». Они, как правило, редко бывают продолжительными.

Психологические исследования, проведенные в организациях, в которых часто возникают межличностные конфликты, показали, что сотрудники выполняют до четырнадцати видов социальных ролей. При этом существуют неконфликтные, низкоконфликтные, среднеконфликтные и высококонфликтные роли. Определить социальную роль, выбранную тем или иным индивидом, можно с помощью наблюдения и фиксаций отмеченных характерных признаков. Это поможет прогнозировать возможные формы конфликтного поведения, так как выполнение принятой социальной роли делает их поведение стереотипным.

Рассмотрим эти социальные роли:

- *«Генератор идей»*. Это очень значимая социальная роль. Генераторы идей склонны к инновационной деятельности, обеспечивают развитие познавательных процессов в совместной деятельности. Они стремятся к поиску новых способов решения профессиональных задач, весьма эрудированны, хорошо ориентируются в достижениях в своей области.

- *«Учитель»*. Эта роль обеспечивает стабильность деятельности, формируя ее единый стиль («школу»), обучение членов коллектива. «Учитель» серьезно влияет на ценностные ориентации в коллективе. «Учителя», как правило,

консервативны, но, в зависимости от степени выраженности, это может быть как стабилизирующим, так и тормозящим фактором.

- *«Мастер»* — это роль, часто играемая высококвалифицированным специалистом, берущим на себя ответственность в решении сложных профессиональных задач. «Мастера» стремятся работать самостоятельно, минимизируя взаимодействия, но при этом добровольно выполняют самые сложные обязанности.

- *«Организатор»* обеспечивает реализацию принятых решений, координирует совместную деятельность, создает положительную мотивацию, обеспечивает изменения в регулятивной сфере. Эта роль может свидетельствовать о наличии организационного потенциала у личности.

- *«Администратор»* — роль, связанная с добровольным принятием контрольных функций.

- *«Исполнитель»* — одна из самых безобидных ролей. Такой работник выполняет все распоряжения как непосредственного начальника, так и неформальных лидеров.

- *«Бунтарь»* — конфронтационная социальная роль. Своим поведением «бунтарь» дестабилизирует работу, не признает иерархии, традиций коллектива, принятых норм поведения и отношений, стремится их изменить только ради самого факта изменения, не подвержен влиянию авторитарных личностей.

- *«Хранитель традиций»* — роль, являющаяся полной противоположностью бунтарю.

- *«Проходимец»*. Эта роль отражает направленность личности — такие люди в основном стремятся к получению личной выгоды за счет других или служебных возможностей, при этом они не щепетильны в выборе средств.

- *«Критик»*. Эта роль, скорее всего, является следствием неконформизма личности. Часто подвергает сомнению принятые решения, мнение коллектива, но при этом не предпринимает никаких действий к изменению существующего положения (так называемый вербальный

противник), отличается скептицизмом, внутренней оппозиционностью.

- *«Поборник справедливости»* — сложная социальная роль. «Поборник справедливости» склонен искать в действиях руководства постоянное «ущемление прав и достоинства людей», часто берет на себя функции общественного защитника, стремится выразить мнение обиженного меньшинства.

- *«Миротворец»*. Такой человек постоянно стремится улаживать конфликты и ссоры, выступая в качестве посредника.

- *«Пересмешник»*. Это на самом деле важная роль, влияющая на настроение группы или коллектива. «Пересмешник» его повышает с помощью шуток, розыгрышей и т. п.

- *«Лентяй»*. Постоянно уклоняется от выполнения совместных задач, стоящих перед коллективом. Да это, собственно, и не роль, а личностная позиция.

К *высококонтликтным*, как показали исследования и практика, относятся *положительные социальные роли «организатора», «генератора идей», «учителя» и «мастера»*, как ни парадоксально это звучит. Несмотря на то, что эти роли являются ценными для коллектива, люди, им следующие, склонны к конфликтам между собой из-за несовместимой направленности данных ролей. *«Генератор идей»* создает когнитивные конфликты, связанные с поиском нестандартного способа решения проблем. В этом случае для него характерны самоутверждение, стремление укрепить свой авторитет. Обычно конфликтует с «учителем», «мастером» и «организатором». *«Учитель»* также весьма конфликтен, так как для него важно сохранение социального статуса, которым он дорожит, кроме того его роль отличается дидактичностью. *«Мастер»* конфликтен в силу понимания собственной значимости и незаменимости, желания работать исключительно самостоятельно, без «указаний сверху».

Весьма конфликтными являются роли «бунтаря» (так как они не признают сложившихся норм поведения и отношений, стремятся их изменить и поэтому являются дестабилизирующим, а то и разрушительным фактором) и «*поборника справедливости*» (они очень остро воспринимают ошибки или промахи руководства, считая их исключительно злонамеренными и направленными на ущемление прав и интересов коллектива). Но, несмотря на остроту реагирования людей с такими социальными ролями, все же данные роли считаются среднеконфликтными, так как острота создаваемых ими конфликтов и их последствия, как свидетельствует опыт психологических исследований, все же ниже, чем у «учителя», «генератора идей», «мастера» и «организатора». К среднеконфликтным относят также роли «критика» и «проходимца».

Остальные роли являются низкоконфликтными.

Псевдоавторитет

Особым случаем, приводящим к сильным эмоциональным трудноразрешимым конфликтам, является стиль руководства, называемый псевдоавторитетом. К сожалению, псевдоавторитет весьма распространен и очень живуч. Психологическая сущность его своеобразна. Каждый руководитель имеет естественное стремление к созданию некоей *социальной дистанции* с управляемым коллективом, которая является следствием имеющихся преимуществ, сильных качеств, которые и обуславливают результативность деятельности. Эта дистанция упрощает управление, стабилизирует отношения — персонал не подвергает сомнению принятые руководителем решения, стремится быстро и точно их выполнить, с уважением относится к руководителю, находится под влиянием его авторитета. Если же эта дистанция уменьшается или исчезает, руководить становится намного сложнее, так как у персонала формируется иное отношение к руководителю («он такой, как все, поэтому...»). Поэтому руководители стремятся создать такую дистанцию. Но как? В принципе существуют два пути.

1. Первый — за счет *опережающего личностно-профессионального роста*. В этом случае и формируется *авторитет*.

2. Второй, когда руководитель сам «не растет», — за счет *давления, барьеров и ограничений* личностно-профессионального роста коллектива (буквально — «*держат и не пускают*»). Это и есть *псевдоавторитет*.

Сложность проблемы состоит еще и в том, что немало таких руководителей действительно в прошлом имели серьезные заслуги, но потом остановились в своем росте, а социальную дистанцию, которая их устраивала, решили во что бы то ни стало сохранить.

Псевдоавторитет живуч, с ним очень трудно бороться, потому что такие руководители применяют отработанные психологические приемы влияния и создания ложных образов эффективного управления. Отметим их:

- *резонерство, демагогия* — яркая фразеология создает видимость значимости и масштабности деятельности;
- *скептицизм* — он воспринимается часто как проявление высокого интеллекта, «умения видеть то, что недоступно другим»;
- *заострение внимания на мелочах* — такие руководители даже из малейшей ошибки подчиненных способны создать образ катастрофы, которую именно они предотвратили;
- *натиск* — «быстрое реагирование» без серьезной подготовки, представляется как умение предвосхищать ситуацию, «держать руку на пульсе»;
- *грубость и жесткость* — преподносятся как строгость;
- *создание атмосферы страха* — «начальника надо бояться, иначе не будет дисциплины».

Конфликты из-за псевдоавторитета всегда очень трудно разрешать. Они эмоциональные, а их «главный источник» весьма искушен и изворотлив и может быть действительно заслужившим раньше авторитет.

Конфликтогены

Конфликтогенами называются слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Дословный перевод этого слова — «рождающий конфликты».

Конфликтогены опасны, потому что имеет место важная закономерность — эскалация конфликта. На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Перечень конфликтогенов:

- стремление к превосходству;
- проявления агрессивности;
- проявления эгоизма;
- нарушение правил;
- неблагоприятное стечение обстоятельств.

Приемы конструктивного взаимодействия

Одно из наиболее известных описаний приемов взаимодействия — это правила ведения конструктивного спора по С. Кратохвилу. включающие описания позитивных и деструктивных приемов вербальной коммуникации в конфликтной ситуации.

Таблица 2. Конструктивный спор: стиль спора

	Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. Конкретность	В споре имеется предмет, нападение или защита сводится к конкретному поведению.	Обобщение: поведение называется «типичным», ссылка на события прошедшие или не имеющие отношения к делу.
2. Вовлеченность	Оба увлечены, наносят и получают сильные «удары».	Один из участников не задействован, находится в стороне от спора, оскорбляется,

		прекращает спор преждевременно и т. д.
3. Коммуникация	Ясная, открытая, каждый говорит за себя, думает то, что говорит. Его можно понять и ответить ему. Хорошая «обратная связь».	Слишком частое повторение своих доводов и невнимание к доводам другого. Скрытые признаки непонимания, намеки, неясности «шум».
4. «Честная игра»	Не допускаются «удары ниже пояса» и принимается внимание, сколько может партнер.	Аргументы не относятся к предмету спора, но нацелены в чувствительное место.

Таблица 3. Конструктивный спор: результат спора

	Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. Информативность	Что-то узнал(а) или получил(а), научился чему-то новому.	Не узнал(а) ничего нового.
2. Отреагирование	Исчезла напряженность, уменьшилось озлобление, выяснены претензии.	Напряжение не исчезло, а осталось или усилилось.
3. Сближение	Спор привел к взаимопониманию и сближению партнеров. Есть ощущение, что это их касается, что так и должно быть. Сохраняют свое достоинство.	Партнеры более отдалены, чем прежде. Ощущение, что они не поняты или сильно обижены.
4. Улучшение	Устранение проблемы, разрешение	Ничего не решено, участник не

	ситуации, оправдания, извинения, планы на будущее.	старается ничего исправить или оставляет это другому и не хочет его простить.
--	--	---

Наиболее распространенными приемами ведения обсуждения и предъявления своей позиции являются приемы аргументации и контраргументации. К техникам аргументации обычно относят предъявление аргументов, развертывание аргументов и метод положительных ответов, а к техникам контраргументации — «перелицовку» аргументов партнера, их расчленение и встречное развертывание аргументации. Например, метод положительных ответов предполагает постановку конкретных вопросов, с помощью которых по каждому отдельному пункту достигается согласие оппонента и тем самым оба партнера постепенно приходят к одному выводу; метод перелицовки направлен на подведение партнера к противоположным выводам с помощью постепенного прослеживания решения проблемы вместе с ним; метод расчленения предполагает конкретизацию и разделение аргументов партнера с их последующей проработкой.

3. ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТА

3.1. Научная организация труда специалиста как основа профессионального развития

Научная организация труда (НОТ) — процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Термином «НОТ» характеризуют обычно улучшение организационных форм использования труда в рамках отдельно взятого трудового коллектива (например, предприятия). *Основы научной организации труда* — совокупность достижений науки,

техники, передового опыта, на базе которого происходит непрерывное совершенствование организации труда. Выделяют следующие основы НОТ:

- социально-экономические;
- технико-технологические;
- психофизиологические;
- правовые.

1. **Социально-экономические основы НОТ** обусловлены характером и содержанием труда. НОТ опирается, прежде всего, на действующие экономические законы. Эти законы сформулированы экономической теорией, а их преломление применительно к проблемам трудовой деятельности нашло отражение в такой науке, как экономика труда.

Выделяют следующие виды экономических законов:

- *закон экономии времени* означает экономию рабочего времени, затрачиваемого в данный период, и экономию результатов затрат рабочего времени прошлых периодов (сырьё, материалы, машины, оборудование и др. средства производства);
- *закон неуклонного роста производительности труда* означает экономию живого и овеществленного труда, т. е. снижение общественно необходимого времени на производство единицы продукции, снижение её стоимости;
- *закон перемены труда* определяет влияние изменений в средствах труда и технологиях на характер труда в результате изменения экономических отношений внутри общества в целом, в трудовых коллективах и между отдельными работниками.
- *закон распределения по труду* означает распределение благ для индивидуального потребления, осуществляемое в соответствии с

количеством и качеством труда, затраченного работниками в общественном производстве.

Научная организация труда, отвечая требованиям этих законов, оказывает непосредственное влияние на экономию времени и рост производительности труда. Что касается закона распределения по труду, то он реализуется с помощью мероприятий по совершенствованию нормирования труда, его оплаты, форм и методов материального стимулирования. Наконец, НОТ учитывает требования закона перемены труда, обеспечивающего освобождение людей от узкопрофессионального разделения труда.

Таким образом, социально-экономические основы НОТ отражают выводы и положения экономической теории, экономики труда, экономики и организации производства, а также социологии, психологии, менеджмента и других наук.

2. Техничко-технологические основы НОТ определяют разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию организации труда с учетом достижений научно-технического прогресса. Современные предприятия представляют собой сложнейшие комплексы разных производств, насыщенных многообразной техникой, от ручных инструментов до сложнейших машин и агрегатов. Это определяет весьма разнообразное содержание труда на предприятиях и многообразие форм и методов его организации.

Глубокие изменения в технике и технологии производства коренным образом изменяют организацию труда. Они отражаются, прежде всего, на разделении и кооперации труда, требуя такой специализации и расстановки кадров, которые обеспечили бы максимальное и высокоэффективное использование новой сложной техники.

Одновременно повышаются требования к квалификации работников, их культурно-техническому уровню, поскольку рост технической вооруженности производства вызывает потребность в разносторонне подготовленных рабочих, имеющих достаточный технический кругозор, способных управлять современным оборудованием.

Таким образом, НОТ неразрывно связана с НТП, совершенствованием техники и технологии производства. Вместе с тем наблюдается и обратная связь: внедряя НОТ, трудовики обращаются к техническим решениям, сопряженным с изменениями технологического процесса, с модернизацией оборудования, с реконструкцией производства и т. д. То есть без глубокого знания технических наук внедрить НОТ невозможно.

При внедрении НОТ руководствуются выводами и рекомендациями физиологии и психологии труда, а также ряда других смежных научных дисциплин, составляющих в совокупности психофизиологические основы НОТ.

3. Психофизиологические основы НОТ обусловлены тем, что любое мероприятие НОТ должно оцениваться с точки зрения того, какое влияние оно оказывает на организм человека, в какой мере оно способствует сохранению его здоровья, повышению жизнедеятельности и работоспособности. Для этого необходимо иметь ясное представление о психофизиологических аспектах трудовых процессов, знать основные положения физиологии и психологии труда.

Для научной организации труда, в частности, для рационализации трудовых приемов и движений, организации рабочих мест, внедрения обоснованных норм, большое значение имеет также изучение психологии и физиологии человека.

4. Правовые основы НОТ предусматривают совокупность концепций и рекомендаций МОТ, федеральных законов, правовых норм и правил, регулирующих вопросы труда и социально-трудовых отношений. Научная организация труда, построенная на нормативно-правовой базе, позволяет соблюсти права человека, не нарушать нормы рабочего времени, охраны труда и техники безопасности. В условиях, когда интересы работодателей и наемных работников различаются, соблюдение правового коллективно-договорного регулирования вопросов в области труда и социально-трудовых отношений имеет чрезвычайно большое значение для реализации задач НОТ.

Таким образом, становится очевидным, что на практике НОТ призвана решать *3 основные задачи*:

- *экономические* — обеспечение наиболее эффективного использования материальных и трудовых ресурсов и повышение производительности труда;
- *психофизиологические* — обеспечение высокой работоспособности человека без ущерба для его здоровья;
- *социальные* — создание условий режима труда и отдыха, материального и морального стимулирования.

В настоящее время работа по организации, нормированию и оплате труда законодательно отнесена к компетенции предприятий, что является фактом в целом положительным. Однако все более становится очевидным, что ряд функций управления трудом на государственном уровне, таких, например, как координация научных исследований проблем организации труда, организация разработки межотраслевых норм и нормативов по труду, методическое руководство системой проектирования организации труда на стадии разработки проектов новых предприятий, организация подготовки специалистов по организации и нормированию труда, нужно восстанавливать в адекватной рыночным преобразованиям форме. К пониманию этого приходят руководители разного уровня, о чем свидетельствуют материалы «круглых столов» и обсуждений проблем производительности, организации и нормирования труда, проводимые в Министерстве труда и социального развития Российской Федерации.

Совершенствование организации труда и управления персоналом в индустриально развитых странах является объектом специального изучения многочисленными научно-исследовательскими учреждениями, государственными и частными консультативными фирмами.

В настоящее время НОТ развивается в рамках инженерной психологии и менеджмента.

3.2. Рациональная организация рабочего времени специалиста

Управление временем, организация времени, тайм-менеджмент (от англ. *time management*) — технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем — это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием. Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в развитии любого проекта, поскольку определяет время завершения проекта и масштаб.

Тайм менеджмент неразрывно связан с такими дисциплинами как общий менеджмент, научная организация труда, социология, эргономика, стратегический менеджмент, деловое общение, психология и др.

Процессы в управлении временем

- Анализ.
- Моделирование стратегий с учётом проведённого анализа.
- Целеполагание: постановка цели или определение ключевого направления развития. Определение и формулирование цели (целей).

- Планирование и расстановка приоритетов. Разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных (первостепенных) задач для выполнения.
- Реализация — конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели.
- Контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам.

Также в случае, если лицо или группа лиц, которые практикуют управление временем, планируют и далее осуществлять проекты, то целесообразно вести хронометраж и фиксировать результаты анализа хронометража в виде «карточек проекта» (запись по параметрам различного характера показателей расходов времени на отдельные задачи) для их дальнейшего применения в процессе любых проектов или программ.

Рабочее время — время, затрачиваемое на выполнение работы, или время активного пребывания на работе, посвящённое выполнению прямых служебных обязанностей. Реально рабочим временем считается время, отмеченное в таблице, то есть в документе учета времени нахождения на работе.

Прокрастинация — это выражение эмоциональной реакции на планируемые или необходимые дела. В зависимости от характера этих эмоций, прокрастинация делится на два фундаментальных типа: «расслабленная», когда человек тратит время на другие, более приятные занятия и развлечения, и «напряжённая», связанная с общей перегрузкой, потерей ощущения времени, неудовлетворённостью собственными достижениями, неясными жизненными целями, нерешительностью и неуверенностью в себе.

Прокрастинация проявляется в том, что человек, осознавая необходимость выполнения вполне конкретных важных дел (например, своих должностных обязанностей), игнорирует эту необходимость и отвлекает свое внимание на бытовые мелочи или развлечения. Психологи часто определяют прокрастинацию как механизм борьбы с тревогой, связанной с начинанием либо завершением каких-либо дел, принятием

решений. Называются три основных критерия, на основании которых поведение человека определяется как прокрастинация: контрпродуктивность, бесполезность, отсрочка.

В той или иной мере это состояние знакомо большинству людей и до определённого уровня оно считается нормой. Но прокрастинация становится проблемой, когда превращается в «нормальное» рабочее состояние, в котором человек проводит большую часть времени. Такой человек откладывает всё важное «на потом», а когда оказывается, что все сроки уже прошли, либо просто отказывается от запланированного, либо пытается сделать всё отложенное «рывком», за нереально короткий промежуток времени, типа "начать с февраля". В результате дела или не выполняются, или выполняются некачественно, с опозданием и не в полном объёме, что приводит к соответствующим отрицательным эффектам в виде неприятностей по службе, упущенных возможностей, финансовых потерь, ухудшения отношений с коллегами и руководством и так далее. Прокрастинация может вызывать стресс, чувство вины, потерю продуктивности, недовольство окружающих из-за невыполнения обязательств. Комбинация этих чувств и перерасхода сил (сначала — на второстепенные дела и борьбу с нарастающей тревогой, затем — на работу в авральном темпе) может спровоцировать дальнейшую прокрастинацию. Хроническая прокрастинация может быть вызвана скрытым психологическим или физиологическим недугом. Некоторые люди могут продуктивно работать лишь тогда, когда установлены жёсткие временные рамки, пик их производительности приходится на последние времена до крайнего срока.

Прокрастинация — это выражение эмоциональной реакции на планируемые или необходимые дела. В зависимости от характера этих эмоций, прокрастинация делится на два фундаментальных типа: «расслабленная», когда человек тратит время на другие, более приятные занятия и развлечения, и «напряженная», связанная с общей перегрузкой, потерей ощущения времени, неудовлетворённостью собственными

достижениями, неясными жизненными целями, нерешительностью и неуверенностью в себе.

Считается, что впервые исторический анализ феномена прокрастинации был сделан в 1992 году, в работе Ноаха Милграма (Noach Milgram) «Прокрастинация: болезнь современности» (Procrastination: A Malady of Modern Time), а широкие научные дискуссии о данном феномене начались двадцатью годами раньше. Однако упоминания о прокрастинации и описания этого явления можно встретить гораздо раньше, в том числе в работах времен расцвета индустриальной революции в середине XVIII века, и в Оксфордском словаре 1548 года.

Теория временной мотивации

Все вышеперечисленные теории не объясняют проблему целиком. Оппоненты выделяют в них два основных недостатка: они объясняют причину уклонения от решения задач, но не причину их откладывания, и не объясняют главного — зависимости между прокрастинацией и беспокойством (к примеру, перфекционисты менее подвержены прокрастинации, чем другие люди). Более обоснованной считается теория временной мотивации (англ. *temporal motivation theory*).

Согласно этой теории, субъективная полезность действия (*Utility*), которая и определяет желание человека его совершать, зависит от четырёх параметров: уверенности в успехе (*Expectancy*), ценности, то есть предполагаемого вознаграждения (*Value*), срока до завершения работы (*Delay*) и уровня нетерпения, то есть чувствительности к задержкам (*G*). Человек считает более полезным дело, если уверен в его удачном завершении и ожидает по его результатам большого вознаграждения. Напротив, субъективно менее полезными кажутся дела, до завершения которых осталось ещё много времени. Кроме того, чем болезненнее мы переносим задержки, тем менее полезными нам кажутся дела, на завершение которых требуется некоторое время.

Следуя данной теории, можно сделать вывод, что уровень прокрастинации тем ниже, чем больше ожидания от дела и чем

более ценны его результаты лично для человека, и тем выше, чем менее настойчив человек (так, импульсивные люди более подвержены прокрастинации) и чем дальше до достижения цели (чем ближе цель, тем усерднее мы работаем). Другими словами, наилучшим образом работа выполняется тогда, когда по отношению к ней имеются высокие ожидания и личная заинтересованность, а время достижения сведено до минимума.

Техники борьбы с прокрастинацией

Поскольку прокрастинация напрямую зависит от степени мотивации (интереса к работе и позитивных ожиданий от её завершения), в некоторых случаях решить проблему можно, сменив работу (бросив учёбу), но это не универсальные и очень радикальные меры, и большинство людей на них не способны. К тому же если высокий уровень прокрастинации у данного человека связан с повышенной тревожностью и отсутствием навыков планирования, то высока вероятность, что и смена вида деятельности не поможет (или поможет только на первых порах).

Какого-то определённого рецепта, гарантирующего избавление от прокрастинации, не существует. Однако в рамках дисциплины *time management* (управление временем) существует целый ряд методик, позволяющих в большей или меньшей степени снизить уровень прокрастинации и, таким образом, повысить реальную отдачу от труда, что влечёт за собой повышение удовлетворённости от жизни и избавление от стресса

Обычно не возникает особых проблем с прокрастинацией у людей, которые для себя могут провести черту, недвусмысленно разделяющую дела на срочные и те, выполнение которых может подождать. Люси Макдональд[1], ссылаясь в качестве источника идеи на Дуайта Эйзенхауэра, а также Стивен Кови, автор методики *Franklin Time Management* («Управление временем по Франклину») и книги «Семь навыков высокоэффективных людей», предлагают разделять все дела по двум критериям: важности и срочности. Таким образом,

выделяется всего четыре категории дел, на которые уходит время.

1. Важные и несрочные (Important and Not Urgent — Priority Principle)

Именно эти дела имеют наибольшее влияние на жизнь человека в целом, при этом прокрастинация в первую очередь затрагивает именно их. Сюда входит всё то, ради чего человек живёт, его наиболее перспективные цели и задачи, то, что придаёт смысл всей жизни. Поэтому необходимо осознавать наличие этой категории дел и помнить о них, как о вехах, определяющих направление движения.

Дела на ежедневном уровне

- То, что соответствует жизненным целям и ценностям, с чего человек должен начинать свой день: вставая с постели, напоминать себе, что у него есть жизненный проект.
- Выполняя важные и срочные дела из 2-й категории, следует помнить, что всё это делается ради «важных и несрочных» жизненных целей, и осознавать, для каких именно: «Работаю, потому что хочу здоровую семью», «Посещаю уроки английского, потому что хочу открыть дверь в Европу», «Вырываю больной зуб, потому что мне важно моё здоровье». То есть это ваш ежеминутный фильтр на любые дела.
- В этой категории нужно учесть время на отдых и разрешить его себе предоставить. Без здоровья и сил следующие категории не понадобятся.

2. Важные и срочные (Important and Urgent — Crisis Management)

Сюда входят все действительно неотложные дела: аварийная ситуация, болезнь, крайний срок, семейный кризис, угроза жизни. Как правило, с их исполнением не возникает особенных трудностей.

3. Неважные и срочные (Not Important and Urgent — Distractions as Denial)

Всякие якобы неотложные, но в действительности не влияющие на жизнь мелочи. Соседи пригласили, 52-летие тёщи,

ежедневные беседы во время обеда, встреча с покупателями, ежедневная уборка дома. Неважность этих дел не означает, что их все можно вообще не делать, но человек должен осознавать, что они не слишком существенны и отказ от них в пользу дел 1 и 2 категории, если это необходимо, должен быть лёгким и естественным.

4. Неважные и несрочные (Not Important and Not Urgent — Busy with the «Trivial Many»)

Это «тривиальное множество» (trivial many) — категория ежедневных дел, которые делают очень маленький вклад в качество жизни, либо не делают его вообще, но отнимают время. Этим делам даётся время, когда человек не знает, в каком направлении лучше двигаться: всегда отвечать на все звонки, болтать с родственниками в рабочее время, затягивающиеся чаепития, деловой и личный спам, интернет-блоги, игра в карты, посиделки до поздней ночи.

Что можно сделать с этими задачами?

- *Выбросить.* Если вы сомневаетесь в значимости задачи, смело выбрасывайте ее: у вас рабочая перегрузка, и вы просто не можете позволить себе тратить время на дела, которыми заниматься не нужно;
- *Делегировать.* Поручая выполнение задания другому лицу, помните, что иногда у вас уйдет больше времени на то, чтобы объяснить задачу другому, чем выполнить ее самому;
- *Отложить.* Если работу вы должны сделать сами, но она не является неотложной, вы можете выполнить ее позже;
- *Сделать.* Придется сделать все, что нельзя выбросить, делегировать или отложить.

Успех порождает успех. Исходя из этого, человеку следует поддерживать позитивный настрой, находя в любом предыдущем действии приятные последствия и, как следствие, делая их стимулом для дальнейшей активной деятельности. Необходимо награждать себя за успехи, поддерживать ощущение собственной полноценности. Начиная новое дело, быть уверенным в том, что в прошлом были успешные действия, праздновать маленькие ежедневные победы, но не

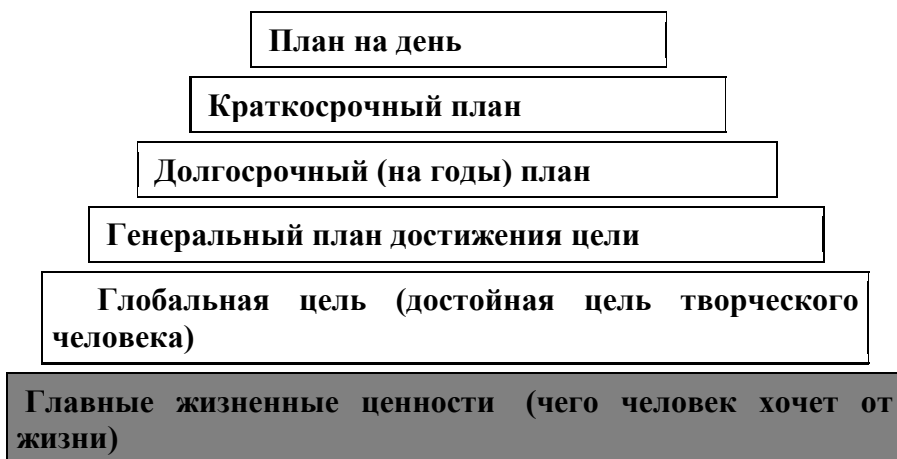
останавливаться на них, отслеживать соотношение побед и задач.

Бенджамин Франклин (1706–1790) — известный американский учёный, изобретатель, писатель, философ и государственный деятель, эдакий американский Ломоносов. Пятнадцатый ребёнок в бедной семье, Бен Франклин стал одним из образованнейших и известнейших людей своего времени благодаря неумной тяге к знаниям и работе над собой. Он самостоятельно освоил несколько профессий, изучил французский, испанский, итальянский языки, латынь. В течение 20 лет Франклин издавал «Пенсильванскую газету» и почти 30 лет — литературный журнал «Альманах бедного Ричарда». Он открыл первую в США публичную библиотеку, создал Американское Философское Общество и основал Пенсильванский Университет. Заинтересовавшись физикой, Франклин самостоятельно прошёл путь от полного профана до учёного с мировым именем, сделал важнейшие открытия в области электричества и создал теорию кораблестроения. По сей день широко используются такие изобретения Франклина, как громоотвод, электрический запал, бифокальные очки, летнее время и т. д. Кроме того, Франклин — один из наиболее видных политических деятелей Америки. Он был одним из авторов Декларации независимости США и под ней стоит его подпись. В годы борьбы Америки за независимость Франклин был посланником в Европе и заключил союзный договор с Францией, а затем и мирный договор с Англией. И это ещё далеко не полный список того, чем прославился этот удивительный человек.

Как он успевал заниматься всеми этими делами сразу? Рассказывают, что он столкнулся с острой нехваткой времени, и тогда он изобрёл систему управления временем, которая позволила ему действовать в несколько раз эффективнее обычного человека. В рамках этого курса я постараюсь кратко изложить суть его системы, чтобы и Вы могли использовать её для управления своим личным временем.

Системы хронометража, которым учат на многих курсах управления временем, «направлены назад» — в их основе лежит учёт уже использованного, отработанного времени, это своего рода дневник того, что сделано. Система Франклина же «направлена вперёд» — она работает с тем, что должно быть сделано. Глобальная задача дробится на подзадачи, те — на ещё более мелкие подзадачи. Визуально эту систему можно отобразить в виде ступенчатой пирамиды, а процесс её применения — как процесс строительства этой пирамиды.

1) Сначала укладывается массивное основание пирамиды, служащее опорой для всех остальных этажей.



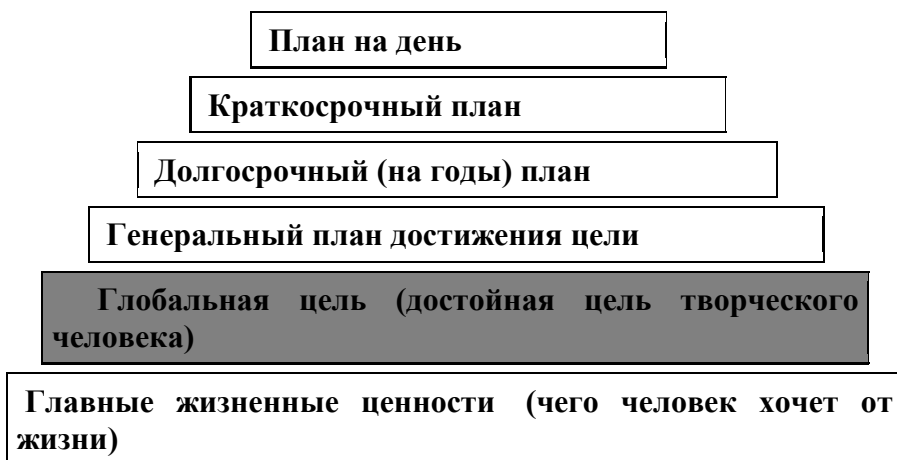
Человек определяет свои жизненные ценности (грубо говоря — то, чего он хочет от жизни). Для одного это материальный достаток и уверенность в завтрашнем дне. Для другого — благополучная семья, любящая жена и счастливые дети. Для третьего — слава и высокий социальный статус. Для четвертого — власть. Для пятого — познание. Для шестого — служение во имя человечества...

Список можно продолжать до бесконечности, тем более что обычно у человека есть некое множество жизненных ценностей. Этап определения жизненных ценностей является

наиболее важным в построении пирамиды — если на этом этапе будет допущена ошибка (например, человек выберет «познание» и «служение людям», хотя на самом деле для него важны в первую очередь «известность» и «высокий социальный статус»), то впоследствии его неизбежно постигнет разочарование.

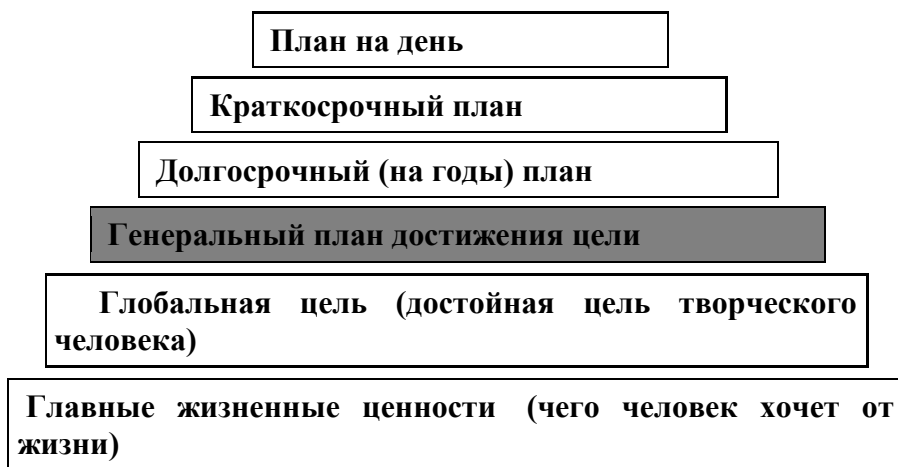
Итак, первым делом надо составить список жизненных ценностей, причём не надо бояться потратить на это слишком много времени — важно хорошо обдумать список. Необходимо убедиться, что выбранные ценности не противоречат друг другу.

2) Построение второго этажа пирамиды.



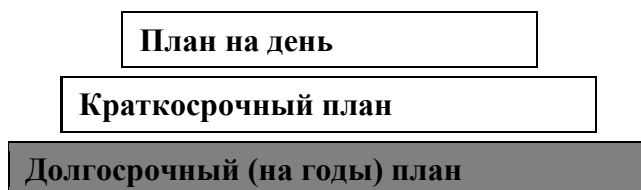
Исходя из составленного списка, человек должен решить, чего он хочет добиться. Некоторые ещё называют этот этап «выбором Достойной Цели». Например, если кто-то считает, что для него наиболее важны «известность», «власть» и «высокий социальный статус», он может решить, что он хочет стать президентом США. Надо поставить перед собой глобальную цель. Важно убедиться, что выбранная цель действительно отвечает всем жизненным ценностям из составленного на предыдущем этапе списка.

3) Третий этаж пирамиды.



Составляется генеральный план — что, по большому счёту, необходимо, чтобы достичь поставленной на предыдущем этапе цели. Например, для того, чтобы стать президентом США, надо сперва стать губернатором штата или мэром одного из крупных городов США, надо иметь партийную и/или финансовую поддержку, надо быть известным публике блестящим оратором, надо иметь незапятнанную репутацию, надо быть солидным женатым человеком, надо получить высшее образование в престижном учебном заведении и т. п. Поставив перед собой цель, следует составить генеральный план достижения цели.

4) Четвёртый этаж пирамиды — долгосрочный (на несколько лет) промежуточный план с указанием конкретных целей и конкретных сроков.



Генеральный план достижения цели

Глобальная цель (достойная цель творческого человека)

Главные жизненные ценности (чего человек хочет от жизни)

Весьма важно указать, достижению, какого именно (каких именно) пункта генерального плана способствует достижение данной конкретной цели. Ещё более важно указание конкретного срока — если человек говорит себе: «Когда-нибудь я обязательно куплю машину» (напишу книгу, пойду учиться в университет...), он может тянуть годами и в результате так и не достигнуть цели, но если он назначает себе конкретный срок, он значительно увеличивает шансы добиться своего.

Например, если человек планирует стать президентом и знает, что для этого нужно иметь высшее образование, он может включить в свой пятилетний план следующий пункт: «До конца 2005 года закончить с отличием Гарвардский Университет по специальности "социология и политология" — это, во-первых, даст мне требуемое высшее образование, и, во-вторых, я смогу завести знакомства с важными для меня людьми». Итак, следует составить план на ближайшие 4–5 лет, задавшись вопросом: «Что я могу сделать в ближайшие годы для достижения целей, намеченных в генеральном плане?» В плане важно указать конкретные цели и конкретные сроки с точностью до нескольких месяцев, а также указать, какому пункту генерального плана отвечает достижение данной цели.

5) Пятый этаж — краткосрочный (на срок от нескольких недель до нескольких месяцев) план.

План на день

Краткосрочный план

Долгосрочный (на годы) план

Генеральный план достижения цели

Глобальная цель (достойная цель творческого человека)

Главные жизненные ценности (чего человек хочет от жизни)

Глядя на долгосрочный план, человек спрашивает себя: «Что я могу сделать в ближайшие недели или месяцы, чтобы достичь той или этой цели?» Пункты долгосрочного плана разбиваются на более конкретные задачи. Например, если в долгосрочном плане стоит пункт: «Окончить Гарвардский Университет», то в краткосрочный план войдут такие пункты, как «Подать документы в Гарвардский Университет», «Пройти курсы по подготовке к экзаменам» и т.п. Следует составить план на срок от 2-3 недель до 2-3 месяцев и, как и на предыдущем этапе, указать конкретные сроки с точностью до нескольких дней.

б) Наконец, шестой этаж пирамиды — это план на один день.

План на день

Краткосрочный план

Долгосрочный (на годы) план

Генеральный план достижения цели

Глобальная цель (достойная цель творческого человека)

Главные жизненные ценности (чего человек хочет от жизни)

Составляется он, как нетрудно догадаться, на основе краткосрочного плана — малые задачи решаются целиком за один день, более крупные разбиваются на подзадачи. Например, задача «Подать документы в Гарвардский Университет» разбивается на такие подзадачи, как «Выяснить, какие документы и кому надо подать», «Оформить необходимые документы», «Отослать документы» и «Убедиться, что документы получены», каждую из которых можно назначить на какой-то определённый день. Обычно план на день не просто составляется за день до того, а складывается из списка различных дел, которые были назначены на этот день в течение нескольких предыдущих недель, зачастую в него также вносятся коррективы в течение дня. Составляя план на день, желательно указать время выполнения для каждой задачи.

Как Вы понимаете, все эти планы отнюдь не являются чем-то неизменным — наоборот, рекомендуется регулярно пересматривать их.

- План на день скорее всего будет изменён Вами несколько раз в течение дня.
- Краткосрочные планы рекомендуется пересматривать каждые одну–две недели.
- Долгосрочные планы должны пересматриваться раз в четыре–шесть месяцев.
- Генеральный план следует пересматривать раз в год.

Раз в год рекомендуется критически взглянуть и на поставленную Вами глобальную цель — привлекает ли она Вас по-прежнему? Не хотите ли Вы внести какие-то коррективы?

Тогда же стоит попытаться переосмыслить записанные Вами жизненные ценности.

В рамках одного дня используется другой способ управления временем. Все задачи делятся на три категории: первоочередные, второстепенные и малозначительные.

Как явствует из названия, первоочередными являются задачи, не терпящие отлагательства — кровь из носа, но решить! Второстепенными являются задачи, которые также желательно решить как можно быстрее, но не произойдёт ничего страшного, если, в крайнем случае, они будут задержаны на день—два (впрочем, если тянуть с решением второстепенной задачи слишком долго, она может перейти в разряд первоочередных). Наконец, малозначительными считаются задачи, которые надо когда-нибудь решить (хорошо бы, конечно, сегодня), но сроки не поджимают и, если сегодня нет времени, то можно отложить их на завтра, на послезавтра или на начало следующего месяца.

В течение дня человек должен выделять время в порядке приоритетов — сперва заняться первоочередными задачами, когда они будут решены — перейти к второстепенным, и только если останется время, он может заняться делами малозначительными. Чтобы пояснить эту мысль на живом примере, приведу список своих задач на сегодня (16 марта 1999 года):

1. Закончить внесение изменений в программу и передать её заказчику.
2. Закончить статью «Система управления временем Б. Франклина».
3. Поздравить приятеля с днём рождения.
4. Получить в университете информацию об апрельских курсах.
5. Забрать куртку из химчистки.
6. Купить стиральный порошок и туалетную бумагу.
7. Ответить на письма по поводу прошедшей игры «Что? Где? Когда?»

Первая задача является для меня первоочередной, т. к. сегодня истекает срок работы над программой и заказчик

должен получить её сегодня, максимум — завтра, но не позже 8 часов утра. Первоочередной является также третья задача — человека надо поздравить с днём рождения именно в этот день (впрочем, если бы разговор с ним мог отнять много времени, я бы отнёс эту задачу к второстепенным, так как работа над программой всё-таки важнее).

Четвёртая и шестая задачи являются второстепенными — необходимо сделать и то, и другое в течение ближайших дней, было бы неплохо сделать это сегодня, но если я буду слишком занят и не смогу уделить время этим делам, я могу безболезненно отложить их на завтра.

Вторая, пятая и седьмая задачи являются для меня малозначительными — я могу сколь угодно долго откладывать их без особого ущерба для себя.

В результате список, если отсортировать его по степени приоритетности задачи, должен будет принять следующий вид:

1. Обязательно закончить внесение изменений в программу и передать её заказчику.
2. В перерыве — обязательно поздравить приятеля с днём рождения.
3. Если успею — получить информацию об апрельских курсах.
4. Если успею — купить стиральный порошок и туалетную бумагу.
5. В свободное время закончить статью.
6. В свободное время забрать куртку из химчистки.
7. В свободное время ответить на письма.

Человек, вдумчиво планирующий свой день, успевает, как правило, решить все первоочередные задачи, зачастую хватает времени и на то, чтобы разобраться с второстепенными, а если повезёт, то и на малозначительные задачи остаётся время.

Если же человек не умеет расставить приоритеты, если в течение дня хватает то за одно, то за другое — времени катастрофически не хватает и нередко самое главное дело как раз и остаётся несделанным.

Если задача не решена в течение дня, она переносится в план на следующий день. Если же какое-то дело кочует с одной

страницы ежедневника на другую, так и оставаясь неоконченным — хорошенько подумайте, нужно ли вообще заниматься этим делом? Если нужно — уверены ли Вы, что правильно определили его приоритет?

Американцы используют специальные ежедневники, позволяющие облегчить использование системы Франклина. Я не знаю, можно ли найти такие дневники в Вашем городе, но Вы без труда можете расчертить подобным образом любой ежедневник.

Первые (либо последние) страницы ежедневника отведены под список жизненных ценностей (1 этаж пирамиды), описание глобальной цели (2 этаж) и таблицу для записи генерального плана (3 этаж).

В начале ежедневника несколько, соответствующим образом размеченных, страниц, выделенных под список целей на год (фактически, долгосрочный план — 4 этаж).

В начале каждого месяца и/или каждой недели одна страница выделена под таблицу задач на этот период (краткосрочный план — 5 этаж).

Наконец, для каждого дня отводится своя страница с таблицей для списка задач на день (6 этаж).

В таблице предусмотрены два специальных столбца — для обозначения приоритета задачи («Пр.») и для обозначения статуса. Эти столбцы следует заполнять по ходу работы и обязательно проверять в конце дня. Зачем они нужны?

№	Пр.	Статус	Описание задачи
1			
2			
3			
4			
5			

6			
7			

Поскольку задачи заносятся в список в произвольном порядке, столбец приоритетов служит для того, чтобы, закончив планирование, Вы чётко видели, за какую задачу Вам следует взяться в первую очередь. Чтобы не спутать приоритет задачи с её порядковым номером, рекомендуется обозначать первоочередные задачи буквой «А», второстепенные — буквой «В» и маловажные — буквой «С».

№	Пр	Статус	Описание задачи
1	А		Закончить внесение изменений в программу
2	С		Дописать статью «Система Б.Франклина»
3	А		Поздравить приятеля с днём рождения
4	В		Получить информацию об апрельских курсах
5	С		Забрать куртку из химчистки
6	В		Купить стиральный порошок и туалетную бумагу
7	С		Ответить на письма по поводу прошедшей игры

Столбец статусов служит для того, чтобы Вы видели, что происходит с каждой задачей, выполнена ли она, или же отменена либо отложена. Завершённые дела рекомендуют отмечать значком √ (галочкой). Отменённые — по той или иной причине — значком × (крестиком), желательно так же вписать причину, по которой задача была отменена. Для отложенных дел запись копируется в план другого дня (чаще всего — следующего), а в графе «Статус» за текущий день ставится

значок "→" (стрелка) и вписывается дата, в план дня которой внесено эта задача. Возможно также выделение разных статусов цветом.

Например, в конце рабочего дня моя табличка может выглядеть вот так:

№	П р.	Статус	Описание задачи
1	A	✓	Закончить внесение изменений в программу
2	C	→ 18/03/1999	Дописать статью «Система Б. Франклина»
3	A	✓	Поздравить друга с днём рождения
4	B	✓	Получить информацию об апрельских курсах
5	C	× (жена забрала)	Забрать куртку из химчистки
6	B	× (жена купила)	Купить стиральный порошок и туалетную бумагу
7	C	→ 18/03/1999	Ответить на письма по поводу прошедшей игры

Это означает, что первая, третья и четвёртая задачи были выполнены, пятая и шестая задачи были отменены, так как они были решены без меня, и, наконец, вторая и седьмая задачи не были выполнены в течение дня, поэтому я перенёс их на послезавтра (и на страничке за 18/03/1999 появились соответствующие записи).

Многие люди, применяющие систему Франклина, отмечают, что она помогает значительно повысить

эффективность работы — как за счёт более эффективного управления временем, так и за счёт планирования самой работы.

В заключение следует обратить внимание на то, что использование системы Франклина ни в коей мере не входит в противоречие с применением какой бы то ни было системы хронометража. Наоборот, одновременное использование обеих систем может быть вдвойне эффективно, т. к. позволяет взглянуть и «вперёд», и «назад».

Продуктивно осознание того, что бегство от неприятных переживаний, желание предельно облегчить свою жизнь за счет развлечений ничем не обосновано. Поскольку *неприятными переживания становятся* только тогда, когда человек сам их так оценивает, ему следует учиться получать удовольствие от работы и избегать неудовольствия от оценки ее количества.

Для избавления от «духа противоречия», чувства навязывания обязанностей извне, следует *заменять формулировку* «я обязан» (сделать) на «я выбираю» (сделать) — субъективно превратив обязанность в акт доброй воли. Вариантом данной техники будет составление расписания, в котором центральное место занимают не дела с перерывами на отдых, а отдых, перемежающийся с делами.

Необходимо планировать свой день и выделять время на каждую работу с учётом отдыха, возможных задержек и так далее. Вместо последовательного выполнения задач, когда нельзя приступить к началу следующей, пока не закончишь предыдущую, одновременно осуществляется выполнение нескольких разных задач — по частям. Можно отводить короткие временные блоки (от 5 до 30 минут) на то, чтобы позаниматься чем-то и затем переключиться на другое, либо намечать в этом блоке сделать что-то конкретное и небольшое по объему. Расписание нужно составлять заранее; лучше потратить на это какое-то время вечером, чтобы наутро знать, что делать и как разумно использовать время. Когда список дел нагладен, то, даже откладывая что-то на потом, вы всё равно выполняете полезную работу. Список можно составлять,

ранжируя дела по приоритетам, но выполнять в распорядке важности не обязательно, сначала можно сделать то, что легче.

Одной из полезных для борьбы с прокрастинацией методик планирования является *Getting Things Done* («Доведение до результата»), разработанная Дэвидом Алленом. Базовая идея методики: стресс возникает, в том числе, из-за необходимости постоянно помнить о большом количестве дел различной важности и срочности и постоянно стоящей проблемы выбора: «Что же делать прямо сейчас?». Поэтому необходимо разгрузить мозг, перенеся все планы на внешние носители (записи на бумаге, электронные календари и планировщики и так далее), распределить их по категориям (текущие дела, проекты, постоянные обязанности и так далее), важности и срочности, чётко определив то, что нужно выполнить в конкретное время, и зафиксировав сроки, где они имеют значение. В результате в каждый момент времени чётко известно, какие дела необходимо делать в первую очередь, и можно сконцентрироваться на работе, выделив для периодических корректировок планов специальное время и более не возвращаясь к проблеме выбора между текущими делами.

Аллен настаивает на том, что любые дела, даже самые малозначительные, должны быть включены в план. Цель этого, однако, не в том, чтобы составить однозначный «календарь будущего» и придерживаться его со всей возможной скрупулёзностью, а прямо противоположная. Планируя свои дела, люди имеют склонность включать в планы прежде всего сложные, важные и трудоёмкие задачи, требующие большого времени на решение, а также дела, имеющие однозначную хронологическую привязку (встречи, совещания, официальные мероприятия). Прочие дела заполняют свободные места в рабочем графике. Но жизнь полна случайностей: запланированное совещание может начаться на 10 минут позже, оговорённая за месяц встреча может сорваться. В графике внезапно появляется «окно». Если у человека наготове список дел, которые он может выполнить в данных условиях за

освободившееся время (а время, обычно, невелико, и «большие» задачи в него не втиснуть), он использует это время. Если списка «мелких» задач под рукой не окажется, время, с большой вероятностью, будет потеряно. Также Аллен советует при планировании «крупных» задач (проектов) не ограничиваться «крупноблочным» планированием (выделением времени на весь проект), а, напротив, для каждого крупного проекта всегда иметь хотя бы одну запланированную конкретную задачу (например, в рамках, возможно, многолетнего проекта «Разработка системы X для заказчика Y» в задаче «Согласование технического задания», на которую отводится месяц, должно быть запланировано с конкретной критической датой что-то вроде «Позвонить секретарю Семён Семёныча и договориться о совещании по согласованию ТЗ»). Для прокрастинатора такое планирование позволяет преодолеть боязнь начала конкретных действий по проекту, поскольку неопределённый план «сделать что-то по задаче» превращается в совершенно конкретное действие, не требующее дополнительных пояснений и размышлений.

Джон Перри — профессор философии из Стэнфорда, — ввёл понятие «*структуризированной прокрастинации*». Согласно его теории, прокрастинацию можно не подавлять, а превратить в подспорье для работы. Поскольку большинство прокрастинаторов, отлынивая от важных дел, всё равно чем-то занимается, нужно лишь направить их деятельность в более важное русло, чем, к примеру, просмотр Интернета. Профессор Перри предлагает выстраивать структуру задач так, чтобы важные и срочные дела, конечно, стояли во главе списка, но после них шли чуть менее важные, но, тем не менее, требующие выполнения работы. Заядлый прокрастинатор, естественно, пропустит самое важное дело, но зато вместо этого выполнит что-то полезное. Перри отмечает, что структурированная прокрастинация требует определённой доли самообмана, поскольку по сути представляет собой подмену одних задач на другие.

Однако если есть категория задач, которые данный человек откладывает упорно и постоянно, то, чтобы справиться с прокрастинацией, надо обязательно понять, что неприятного и невыполнимого есть именно в этих делах. Возможно, что эти задачи можно передать кому-то другому или сделать так, чтобы их вообще не нужно было выполнять. Может быть, осознав причину, человек сможет сам избавиться от проблемы. В любом случае, нужно рассмотреть неприятные занятия глубже.

Время для работы с документами

Обработка документов — рутинная ежедневная деятельность, как правило, она не относится к числу приоритетных задач (т. е. не является необходимым шагом к осуществлению конкретной цели). Отменить это занятие невозможно, но можно навести порядок в делах и существенно сократить потери времени при работе с документами.

Сначала вам придется выделить некоторое количество времени для того, чтобы один раз устроить генеральную уборку: разобрать бумажные (и электронные) залежи, рассортировать бумаги по степени важности, по срочности и т. д., чтобы избавиться от всего того, что месяцами хранится «на всякий случай», но не представляет никакой реальной ценности.

Четко определите назначение каждого ящика в своем письменном столе: например, в верхний вы будете складывать только те бумаги, которые потребуются вам сегодня или завтра (т. е. имеющие большую важность и/или требующие срочной обработки), в нижний — документы второстепенного значения.

Теперь при ежедневном разборе новой корреспонденции вы обязательно будете сразу же сортировать полученные документы. Не забывайте в конце недели проверять содержимое самого нижнего ящика (того, в который вы убираете все не слишком важные бумаги) и перемещать все лишнее в корзину.

Для того чтобы работа с документами не превратилась в безнадежные попытки выбраться из-под завалов, *нужно один раз продумать порядок этой работы*, организовать некую систему — и придерживаться ее в дальнейшем. Распределите документы по нескольким категориям, определите ящик или

полку для каждой из них; решите, с какой периодичностью вы будете проверять бумаги, избавляясь от «залежавшихся» и ненужных документов. Получая ежедневную почту, сразу же сортируйте эти новые бумаги по степени важности. То, что очевидно не требует вашей немедленной реакции, можно откладывать в соответствующую папку и читать в минуты отдыха, во время перекуров или обеденного перерыва. Еще одно очень важное и полезное правило: *каждую бумагу берите в руки только один раз*. Это не всегда возможно, но именно к этому надо стремиться. Если вы получили документ, требующий от вас каких-то действий, не откладывайте его в сторонку до тех пор, пока не появится возможность выполнить эти действия. Если вы отложите документ в сторону с намерением вернуться к нему позже, это, как минимум, означает, что вам придется тратить время на повторное его прочтение.

Разбирая вновь поступившие документы, не отступайте от этого золотого правила: прочитав бумагу, примите решение — важна ли она. Если да — также немедленно действуйте. Разумеется, не всегда возможно приступить к делу безотлагательно. В этом случае постарайтесь сделать сразу же хоть что-нибудь, хотя бы один маленький шаг — например, просто продумать, как именно вы будете выполнять предстоящее дело. Опыт показывает: если вы не приложите каких-то, пусть совсем незначительных, усилий к тому, чтобы дело было исполнено, оно так и не сдвинется с места — по крайней мере, до тех пор, пока не превратится в «горящее».

Поставьте себе за правило, что если до вас дошла какая-то бумага или электронная почта, вы должны с ней разобраться и убрать со стола или компьютера. Есть только четыре варианта того, как с ней можно разобраться:

- 1) выбросить;
- 2) сохранить;
- 3) передать другому;
- 4) действовать в соответствии с ней.

Время для «безделья»

Начав учитывать свои временные расходы и контролировать свою деятельность, вы приобретаете возможность успевать больше, чем прежде. Однако слишком тщательное, жесткое планирование, не оставляющее свободных отрезков времени может вновь превратить вас в уставшего, задерганного и ничего не успевающего человека.

Позвольте себе время от времени ничего не делать: просто ужинать, просто загорать, любоваться закатом или наблюдать за полетом птиц. У каждого делового человека должны случаться время от времени минуты и часы полного расслабления, освобождения от ежедневной полезной деятельности.

Умеющие иногда отключаться от дел и предаваться «безделью» в конечном итоге успевают сделать намного больше, чем те, кто не дает себе права на отдых. «Время для безделья» — это на самом деле время восстановления сил, а также бессознательной творческой работы. Пока вы расслабляетесь и отдыхаете, ваш мозг продолжает работать. Благодаря предоставленной свободе, он может сейчас заняться «обработкой» тех задач, которые вы еще не ставили перед собой осознанно, а лишь наметили мимоходом. Свободно всплывающие ассоциации, не ограниченные рамками конкретной задачи, требующей немедленного решения, в результате дарят нам неожиданные, свежие и оригинальные решения, новые идеи — все то, что непременно требуется для достижения успеха.

Попытки оценить временные затраты «на глазок» не принесут вам желаемого результата. Даже если вы гордитесь своим чувством времени, факт остается фактом: подсознание играет с нами в свои хитрые игры, и вы в любом случае будете произвольно искажать реальное положение дел.

В этом убеждают нас многочисленные рассказы людей, уже познавших все преимущества грамотного тайм-менеджмента. Практически все мемуары о постижении искусства тайм-менеджмента начинаются с одного и того же: «Я начал записывать, на что именно и сколько времени я трачу

каждый день — и пришел в ужас!» Подобная проверка всегда обнаруживает, что под постоянной загруженностью и непрерывной «полезной» деятельностью скрываются огромные «провалы» времени. Если вы обнаружите, что действительно полезное время, т. е. то, что потрачено на протяжении дня с толком, составляет часов пять-шесть, можете искренне гордиться собой! Далеко не все люди могут продемонстрировать столь «солидный» результат...

Надо сказать, что эта процедура — подсчет времени хотя бы на протяжении нескольких дней — обычно служит сильнейшим стимулом к дальнейшей работе по упорядочиванию своего расписания. Результат хронометража оказывается столь впечатляющим, что становится окончательно ясно — так жить нельзя! Одно дело — просто страдать от нехватки времени, другое — наглядно убедиться в том, что большая часть драгоценных минут и часов уходит в никуда, тратится совершенно неэффективно.

Помимо этой опасности — попросту забыть о том, что вы собирались вести учет времени! — есть и другая. Очень часто люди начинают... обманывать сами себя. Казалось бы — зачем? Ведь хронометраж — дело сугубо личное, и вы занимаетесь им не для того, чтобы предъявить результаты начальнику, который в зависимости от увиденного выпишет вам премию или подпишет приказ о вашем увольнении!

Но, повторим еще раз, честный учет времени обычно «выдает» картину столь нелицеприятную, что нам до крайности не хочется смотреть такой правде в глаза. И мы начинаем почти автоматически, не отдавая себе в этом отчета, корректировать реальность: округляем часы и минуты в утешительную для нас сторону.

Сам принцип контроля остается более или менее неизменным во всех системах. Для начала вы можете составить простую таблицу:

Начало	Окончание	Занятие	Продолжительность

Заполняйте ее на протяжении двух–трех дней. После этого выделите несколько категорий дел, например: «переговоры», «работа в Интернете», «чтение», «поездки» и т. п.

Сразу могут возникнуть два вопроса: с какой точностью учитывать время и сколько категорий выделять? Что касается точности, поступайте так, как вам будет удобно, но все-таки учитывайте хотя бы часы. Строго говоря, для достижения действительно значимого результата желательно все-таки учитывать свои «расходы» более тщательно. Мало кто способен контролировать свою деятельность с точностью до минуты, но 15 минут — достаточно реальный показатель. Обычно люди, занимающиеся хронометражем, вводят свои личные единицы измерения: скажем, 15 мин = 1 у. е. времени. Получаемые в ходе хронометража показатели можно округлять до этих «у. е.», и все дальнейшие подсчеты и расчеты ведутся уже в этих новых единицах — удобнее, чем скрупулезно подсчитывать каждую минуту. Обобщать и анализировать данные тоже удобнее, имея дело с некими целыми числами.

Хронофаги (от др.-греч. χρόνος — время, и φάγομαι — буду есть; также поглотители времени, пожиратели времени) — один из терминов управления временем, обозначающий любые отвлекающие объекты, мешающие и отвлекающие от основной деятельности (работы и других запланированных дел).

Хронофаги могут быть одушевленными (например, коллеги с досужими разговорами, друзья с пустыми звонками, заказчики, любящие поболтать и т. д.) или неодушевленными (компьютерные игры, телевизор и др.).

Наиболее распространенные хронофаги

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Программное обеспечение с характерным дефектом.
4. Попытка слишком много сделать за один раз.
5. Отсутствие достаточного представления о предстоящих задачах и путях их решения (неясные ожидания руководителя).
6. Плохое планирование рабочего дня.

7. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
8. Неэффективное хранение документов и другой информации.
9. Недостаточное разделение труда, выполнение чужой работы, неспособность сказать «нет».
10. Отрывающие от дел телефонные звонки, письма и разговоры.
11. Неполная и/или несвоевременная информация, ведущая к необходимости «тушить пожар».
12. Отсутствие самодисциплины.
13. Неумение довести дело до конца, потеря интереса к проекту.
14. Неэффективные совещания.
15. Обсуждение сложных вопросов без надлежащей подготовки.
16. Синдром «откладывания».
17. Желание знать все детали, прежде чем действовать.
18. Спешка, нетерпение.
19. Редкое делегирование (или его отсутствие).
20. Недостаточный контроль за выполнением того, что делегировано.
21. Слишком частые поездки.
22. Дела, которые можно решить по телефону, переносятся на личную встречу.

Планирование времени специалиста

1. Главные задачи выполняйте рано утром («Съешьте лягушку»).

По мнению успешного бизнесмена и писателя, «лягушка» — это какое-то важное, но сложное и неприятное дело, которое вам необходимо сегодня выполнить. Но при взгляде на него появляется предательская мысль: «А может, потом?»

Вот в этот самый момент вам нужно взять себя в руки и уверенно сказать: «Никаких потом!»

Никогда и ни за что не откладывайте дела в долгий ящик. Есть возможность — делайте. С течением времени у вас не убавится дел, которые нужно решить. Скорее даже напротив — каждый день будет приносить свою порцию трудов и забот. Откладывая таких «лягушек» раз за разом, вы в итоге получаете целое болото с зелеными и противными земноводными. И чем дольше вы откладываете выполнение какого-нибудь дела, тем больше и крепче становится вокруг вас негативный эмоциональный фон от невыполненной работы. Только подумайте, из-за одной «лягушки» в день вы становитесь раздражительным и нервным!

Работа обычно характеризуется тем, что должна быть сделана в какие-либо сроки. Если у вас накопится какое-то количество нужной, но неприятной работы, то вы все-таки приметесь за ее выполнение. И попутно обнаружите минимум две вещи. Первое: самым сложным было только начать. Второе: это дело, как и любое другое, требует времени. А если таких отложенных «лягушек» у вас накопилось множество, то вы станете пренебрегать другими важными делами. В итоге у вас образуется дефицит рабочего времени.

«Утренний час дарит золотом нас». Кто не переживал такого: уже в начале рабочего дня все планы нарушаются из-за непредвиденных обстоятельств: нагромождение незапланированных разговоров, телефонных звонков и т. п. перечеркивает все самые хорошие задумки? Однако то, что выполнено заранее (например, перед всеми повседневными делами, такими, как разговоры по телефону, ответы на деловые письма, совещания и т. п.), создает ощущение истинного успеха; результат ранней работы никто уже не сможет у вас отнять или испортить. Секрет успеха многих предпринимателей заключается в том, что они еще ранним утром дома или на рабочем месте непосредственно перед началом рабочего дня успевают выполнить то или иное важное для них дело или, по крайней мере, начать его. Подобное решающее опережение в любом случае окупается.

2. Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности.

Большинство из нас на себе ощущает, что производительность труда в течение рабочего дня меняется, она то достигает пика, то резко снижается. Происходит это независимо от того, является ли человек «жаворонком» или «совой». В любом случае следует планировать выполнение наиболее важных работ на периоды повышения работоспособности. В это время человек чувствует себя полным сил и успевает сделать значительно больше и с лучшим результатом, чем в период спада работоспособности. Работы рутинного характера, не имеющие большого значения, следует выполнять в послеобеденное время. При планировании дел на день следует помнить, что самые важные дела выполняются в начале рабочего дня. В период наивысшей работоспособности целесообразно проводить собеседования с сотрудниками, совещания и деловые встречи с клиентами. Период спада работоспособности посвятите консультациям и телефонным звонкам.

3. Формируйте рабочие блоки, в которые вы будете включать выполнение крупных или сходных по характеру заданий «задача коммивояжера».

Люди, занимающиеся доставкой заказов по адресам, хорошо знают эту проблему. Стараясь минимизировать расходы времени и горючего, они группируют поступившие на доставку *заказы по районам*. В группу включаются те адреса, расстояния между которыми *минимальны*. При этом маршрут движения прокладывают так, чтобы *минимизировать и транспортные «плечи»* — расстояния от места погрузки к местам разгрузки. Нечто подобное можете делать и вы. Посмотрите свой недельный план и соберите на один день встречи в тех местах, которые находятся в одном районе. На другой день — встречи по адресам, находящимся в другом районе. Не расходуйте свое время, если это можно поручить другому или оплатить в виде услуги.

Тому, кто постоянно прерывает свою работу или кому мешают посторонние, для выполнения задания нужно значительно больше времени, чем сосредоточившемуся исключительно на выполнении работы такого же объема. Перерывы требуют дополнительных затрат времени и усилий для очередного «разбега» и «погружения» в работу. Если объединить выполнение нескольких небольших по объему, но сходных по характеру работ (например, телефонные разговоры, ответы на письма корреспондентов, обсуждение служебных вопросов с сотрудниками) в рабочие блоки, то экономия времени будет налицо.

4. Намеренно уединяйтесь и устанавливайте неприемные часы.

5. Победите отвращение к выполняемому делу.

Если дело кажется вам очень неприятным, вы будете постоянно откладывать его, потому что вам скучно или неприятно им заниматься.

Лучшим выходом в такой ситуации будет *делегирование неприятной задачи другому человеку* — тому, кому оно не покажется таким скучным, или тому, кто зарабатывает на «неприятных» делах деньги: моет окна, ремонтирует чужие квартиры, доставляет продукты на дом, печет вкусные торты на заказ и т. д. Если вам не хочется тратить деньги или это деловое поручение, попробуйте договориться с коллегами о «бартере» — обменяйтесь неприятными делами.

Если перепоручить неприятное дело другому не представляется возможным, *постарайтесь сделать неприятную работу более привлекательной или пообещайте себе награду за ее выполнение*. Сочетайте фитнес с просмотром интересных телепередач, пообещайте себе купить давно приглянувшуюся вам вещь после посещения стоматолога. Отвращение к неприятному делу можно победить, если постараться сконцентрироваться не на процессе выполнения, этого дела, а на целях: представить себе ту пользу, которую принесет вам выполненная в срок задача.

6. «У вас найдется одна минутка?»

Первое, что вы должны помнить всегда и везде: одной минуткой такие вторжения, как правило, никогда не ограничиваются, а превращаются как минимум в «десятиминутки». А если таких вторжений будет тоже десять на дню? И после каждого из них еще уйдет минут пять, чтобы сконцентрироваться на прерванной работе. Вот и судите сами, во что обходится ваша излишняя мягкотелость и слабохарактерность. Расчеты показывают, что на такие этапы восстановления порой уходят до 25 % полезного рабочего времени.

7. Правила реагирования в корпорации

Корпоративные операции — точнее, их системы создания стоимости — подчиняются некоторому набору правил. Это так называемые правила реагирования. Руководители, которые оценивают значимость этих правил и используют их, могут достигнуть потрясающих результатов. К таким правилам относятся следующие.

Правило от 0,05 до 5

В любом бизнесе количество времени, требуемого для оказания услуги или выполнения заказа (производства и поставки продукта), намного меньше, чем действительное время, которое услуга или продукт проводит в системе создания стоимости.

Например, производителю тяжелых транспортных средств требуется 45 дней для подготовки заказа и только 16 часов — для сборки. В действительности продукт создается за менее чем 1 процент того времени, которое он проводит в системе.

Правило от 0,05 до 5 проливает свет на крайне низкую продуктивность большинства организаций. Большинство продуктов и многие услуги действительно создают ценность только лишь в течение от 0,05 до 5 процентов того времени, которое они проводят в системах создания стоимости своих компаний.

Правило 3/3

В течение от 95 до 99,95 % времени продукт или услуга не приобретает стоимости, находясь в системе ее создания; продукт или услуга ждет.

Время ожидания состоит из трех частей:

- 1) составление партии, частью которой является конкретный продукт или услуга;
- 2) составление предшествующей партии;
- 3) подготовка к принятию и исполнению решения послать партию на следующий этап процесса добавления стоимости.

В общем, от 95 до 99,95 % потерянного времени распределяется относительно равномерно между этими тремя категориями.

На количество потерянного времени очень мало влияет напряженность работы. Но умный подход все меняет. Компании, которые сокращают размер производимых ими партий (независимо от того, физические это товары или пакеты информации) и упрощают рабочие потоки, значительно сокращают потери времени в своих системах добавления ценности.

Например, когда производитель больничного оборудования уменьшил размер стандартной производственной партии вдвое, время, требуемое для производства, сократилось на 65 %. После того как производственный поток был упрощен с целью уменьшить время обработки материалов, а число промежуточных событий, требующих составления графика, было сокращено, общее время сократилось еще на 65 %.

Поскольку эти усовершенствования являются существенными, эта компания попросту избежала правила от 0,05 до 5. Продуктивность ее времени увеличилась более чем на 200 %.

Правило 1/4 – 2 – 20

Компании, которые всерьез занимаются вопросами экономии времени, ощущают значительные улучшения в своей работе. При снижении времени, необходимого для

предоставления продукта или услуги, на 1/4, производительность труда и капитала часто может удваиваться, что приводит к 20-процентному снижению издержек.

Американский производитель товаров длительного пользования сократил время поставки с пяти недель до немногим более одной недели. Эффективность использования труда и активов выросла более чем вдвое. Издержки значительно снизились, а прибыли стали существенно выше среднего.

Правило 3 × 2

Компании, которые сократили потери времени, добились ощутимого конкурентного преимущества. Рост в три раза больший, чем в среднем по отрасли, при двукратном росте прибыльности — вполне достижим.

Производитель строительных материалов сократил время, требуемое для выполнения любого заказа, до менее чем десяти дней. Большинство заказов может оказаться в распоряжении покупателя через один–три дня с момента их размещения. Другим конкурентам требуется от 30 до 45 дней для этого.

«Быстродействующая» компания росла более чем на 10 % в год в течение последних десяти лет, став лидером рынка; средняя скорость роста по отрасли за этот период была менее 3 %. Доход по чистым активам быстрореагирующего игрока до налогообложения составляет 80 % — превышая более чем вдвое средние цифры по отрасли.

3.3. Влияние некоторых дополнительных факторов на эффективность работы специалиста

Пространство

Проксемика занимается проблемами организации и использования человеком пространства, или территориальным поведением человека. При описании территориального поведения людей рассматриваются следующие *типы территорий*:

- *пространство тела* (на уровне отдельного индивида);
- *пространство взаимодействия* (на уровне диады);
- *личное пространство* (на уровне малой группы);
- *публичные территории* (на уровне общества).

Пространство тела

Вокруг каждого субъекта есть некий невидимый пространственный пузырь — некая сфера вокруг человека, очерченная мысленной чертой, вторжение в которую он воспринимает болезненно. Пузырь окружает человека со всех сторон и отличается по форме и размерам. Пространственный пузырь больше у северных народов, интровертов (замкнутых, необщительных людей) и агрессивных личностей и меньше у представителей южных народов и экстравертов (открытых, общительных). Р. Соммер предположил, что агрессивные люди потому и агрессивны, что ощущают вторжение в свое личное пространство намного раньше, чем остальные люди с меньшими границами личного пространства. Например, у шизофреников пространственный пузырь деформирован, он больше сзади, чем спереди и поэтому шизофреники остро реагируют на приближение кого-либо сзади. В эксперименте с использованием гипноза, описанном Р. Соммером (Sommer R., 1960, 1972), испытуемым внушалось, что их пространственный пузырь изменен в размере. При увеличении границ испытуемый ходил очень медленно по помещению, у него возникала эйфория и чувство защищенности. Уменьшение границ создавало ощущение скованности и незащищенности.

Повышенная интенсивность контактов в городе приводит к поверхностному способу общения городских жителей. А.В. Баранов (1981) приводит следующие цифры: сельский житель,двигающийся со скоростью 5 км в час, за 4 часа ходьбы может встретить где-то около 10 человек, горожанин при этих же условиях встретит 10 000 человек. Естественно, характер контактов меняется, и житель деревни, оказавшись в городе, просто задавлен обилием ничего не говорящих взглядов.

Э. Холл (Hall E., 1966, 1970) — один из первых исследователей в проксемике, предложил классификацию дистанций общения

1. *Интимная дистанция, до 45 см* — дистанция общения лишь самых близких людей, в общение включены все сенсорные каналы. Надо сказать, что в разных культурах можно ожидать довольно большого разброса в этих границах.
2. *Персональная дистанция, от 45 см до 120 см* — нормальная дистанция, соблюдаемая при ежедневном общении между людьми.
3. *Социальная дистанция, от 120 см до 4 м.* Ее придерживаются при общении между чужими людьми, на официальных приемах, в случае различий в статусах.
4. *Публичная дистанция, больше 4 м,* удобна при выступлениях перед аудиторией.

Выбор дистанции человеком *не осознается, но люди всегда реагируют*, если реальная дистанция не соответствует их представлениям о норме.

Личное пространство

Личное пространство человек считает своим, оно определенным образом *обозначено*, и *владелец регулирует поведение других* в отношении данного места — это может быть рабочее место или пространство в доме (комната, угол).

Выделяются *два типа личных территорий*:

- *первичная территория* — это жилье (места, которые длительно находятся под контролем определенного человека, и он их воспринимает как часть себя);
- *вторичные территории* — это рабочее место, парта и т. д. (менее существенное для человека место, которым он пользуется периодически).

Исследователи отмечают следующие *функции территориальности*:

- формирование индивидуальной и групповой идентичности, персональная территория помогает определить, кто я, кто мы, — это проекция личности в среду;
- средство организации социальных взаимоотношений;

- возможность контроля за средой.

Публичные территории

Публичные территории — это те *территории*, к которым человек имеет свободный доступ. Они официально открыты для всех, но поведение в них ограничено внешним контролем и правилами пользования этими территориями. Ч. Холахан (Holahan Ch., 1976) в своем исследовании сравнил два тала публичных пространств — одни способствовали социальным контактам, другие нет. Первые были названы *социопетальными*, вторые *социофугальными*.

Краудинг

Краудинг — это *стресс*, вызванный субъективным ощущением нехватки пространства. Некоторые авторы уточняют это понятие, добавляя, что ощущение связано с тем, что вокруг больше людей, чем хотелось бы. Название он получил от английского слова *crowd* — толпа. Краудинг — это субъективное ощущение в отличие от переживания плотности людей, которое задано объективными данными.

Д. Стоколс, один из самых известных исследователей феномена краудинга, предположил, что *особенности реакции на краудинг зависят от значимости пространства для субъектов и от типа взаимодействия людей*. Соответственно, Д. Стоколс выделил первичную среду — это жилье или работа, и вторичную среду — в которой люди случайны и встречи с ними не имеют последствий. На способ реагирования влияет также *тип взаимодействия*, который может быть преднамеренным, направленным на вас, или нейтральным, к вам лично отношения не имеющим. Автор рассматривает различные варианты реагирования на возможные сочетания этих условий.

• *Первичная среда, личное взаимодействие*: например, соседи Иван Иванович и Иван Никифорович. Стресс вызван нарушением пространственных и социальных ожиданий в условиях постоянного контакта. Типичная эмоциональная реакция — *агрессия, длительное отчуждение*. Поведение — замыкание в себе, пассивная изоляция, нападение. Причем чем

ближе люди, тем значимей для них нарушение ожиданий, тем острее они реагируют.

- *Вторичная среда, личное взаимодействие:* например, на улице кто-то приближается с угрожающим видом. Эмоциональная реакция — раздражение, тревога и страх. Поведение — самозащита или бегство.

- *Первичная среда, нейтральное воздействие:* например, соседи столкнулись у входа в ванную, и один вынужден уступить другому. Эмоциональная реакция — раздражение, переживание ущемления прав. Поведение — уход в себя, обсуждение ситуации и выработка общих правил поведения, увеличение психологического пространства.

- *Вторичная среда, нейтральное воздействие:* например в переполненном концертном зале. Эмоции — досада. Поведение — улучшение координации взаимодействия с другими людьми, увеличение психологического пространства.

Пространство помещения

Пространство жилища может отличаться по размерам, форме, быть высоким или низким, сложным или простым. Но так было не всегда. Бруно Зеви (Zevi B., 1978) считает, что примитивный человек боялся внутреннего пространства. В древних строениях не было окон, свет проникал сверху, и пространство как бы вытеснялось огромными колоннами. «Бесконечные подземные тоннели были вырыты под статичными, театрально-монументальными архитектурными сооружениями древнего Рима». Лишь постепенно человек научился включать внешнее пространство во внутреннее. Идея перетекания внутреннего и внешнего была полностью реализована в готическом соборе.

Согласно теории сенсорно-тонического поля восприятия, каждое пространство обладает своим тоном, звучанием и ему соответствует распределение мышечного тонуса организма. С точки зрения психологии наиболее благоприятным для человека является пространство, выполненное в *пропорциях золотого сечения*, поскольку оно созвучно пропорциям человека. В этом случае есть гармония, соответствие между

внутренним тоном человека и тоном звучания пространства. Модулем при строительстве многих архитектурных сооружений со времен античности являются именно пропорции золотого сечения.

При *вытянутом вверх* пространстве человек чувствует себя подвешенным и теряет чувство опоры. При *широком и низком* пространстве возникает ощущение ограниченности движения, масса сверху как бы придавливает человека, вызывая тревогу. *Квадратная форма* создает ощущение статичности, неподвижности, а *круглая* — неустойчивости, изменчивости, дискомфорта, так как нет точки опоры, к которой можно было бы привязаться, чтобы точно определиться в своем местонахождении.

Об особенностях переживания личного пространства рассказано в работе Л.А. Китаева-Смыка. В эксперименте, который он проводил, испытуемые жили вдвоем, около месяца в небольшой кабине внутри вращающейся центрифуги. По правилам испытаний они общались только между собой. В условиях стресса пространство приобрело особое значение для испытуемых. Один из участников эксперимента, описывая свое состояние в центрифуге, утверждал, что у него возникало совершенно четкое ощущение, что пространство в кабине отличается по степени безопасности. Он выделил следующие зоны:

- зона неприкосновенности (где находились его кушетка и шкафчик для вещей);
- укромное убежище (испытуемый обнаружил, что если залезть в шкафчик для одежды, то каким-то образом снимается часть стресса);
- зона контроля, где он чувствовал себя более комфортно.

Результаты, описанные автором, можно рассматривать как *модель запроса на личное пространство*. У каждого человека должно быть укромное убежище, где он может спрятаться от стрессов, зона неприкосновенности — пространство, которое является его собственностью, и никто не

имеет на него права. Зона контроля, где его права пересекаются с правами других, но его роль доминирующая.

Форма пространства задается также *особенностями проемов и линий потолка*. Прямоугольный или закругленный проем различаются по эмоциональному воздействию, мягкая линия не столь агрессивна, как жесткий угол. Прямые линии потолка параллельно полу привычны для нас, скошенный потолок в мансарде может привести к перекосу в сенсорно-тоническом поле восприятия человека.

Цвет

Рассмотрим влияние цвета на эффективность работы. Давно известно, что разные цвета по-разному влияют на наше настроение и другие психофизиологические процессы. И на работоспособность каждый цвет влияет по своему, и это влияние необходимо учитывать при стимулировании трудовой деятельности.

Влияние основных цветов на работоспособность

- Красный активизирует все функции организма. На короткое время увеличивает мышечное напряжение (допинг), повышает давление и ускоряет ритм дыхания. Злоупотреблять им не следует — может вызвать раздражение, истощение (как любой допинг).

- Сочетание красного и сине-зеленого цвета стимулируют общую работоспособность.

- Оранжевый оказывает тонизирующий эффект, действует в том же направлении, что и красный, но не так резко. Различные мягкие оттенки оранжевого благоприятно влияют на работоспособность.

- Желтый оказывает наиболее физиологичное тонизирующее влияние, стимулирует зрение и нервную деятельность, при этом не действует истощающе, не утомляет. Благоприятен для умственной деятельности.

- Желтый или желто-зеленый с оранжевым снимают умственное утомление.

- Зеленый цвет относится к физиологичным, оказывает освежающее и одновременно успокаивающее действие на организм, действует противоположно красному.

- Голубой — успокаивающий цвет, снижает мышечное напряжение, понижает кровяное давление, замедляет ритм дыхания, понижает температуру тела, освежает, настраивает на терпение, снижает аппетит. Поэтому, если от вас не требуется мозгового штурма, но требуется длительная и методичная (может быть даже монотонная и однообразная работа) — голубой цвет вам поможет.

- Синий — успокаивающее действие переходит в угнетающее, способствует торможению функций физиологических систем человека, рассеивает внимание, снижает работоспособность.

Московские менеджеры составили «черный список» цветов для оформления рабочего места: был проведен опрос на тему «Значение цвета в офисе». По результатам был составлен список цветов, которые раздражают сотрудников и мешают им работать.

В опросе приняли участие 300 московских специалистов в возрасте от 25 до 45 лет. Целью исследования было определение влияния цветового оформления офиса на производительность труда и психологическое состояние работников. В список цветов, по мнению респондентов, негативно влияющих на работоспособность сотрудников, вошли: красный, черный, оранжевый, салатный и розовый.

Участники опроса так прокомментировали свой выбор:

- 52 процента специалистов считают, что красный цвет в офисе угнетает и отвлекает от работы;
- 45 процентов опрошенных считают, что обилие в офисе черной мебели не только сужает пространство, но и вызывает негативные эмоции. По словам одного из респондентов, «в конце рабочего дня я чувствую себя подавленным, а мой кабинет кажется в два раза меньше»;

- 17 процентов менеджеров говорят о том, что присутствие оранжевого цвета в интерьере раздражает и утомляет;
- 15 процентов респондентов считают, что салатный цвет оказывает нагрузку на зрение. «Постоянная работа за компьютером требует периодически давать отдых глазам, а такой цвет стен их еще больше раздражает», — заметил один из участников опроса;
- 10 процентов отметили, что розовый цвет в рабочем интерьере способствует чрезмерному расслаблению и ассоциируется с легкомысленностью.

Среди цветов, дающих рабочий настрой, респонденты выделили синий, бежевый, зеленый и желтый. Такой выбор неудивителен. По законам колористики синий цвет помогает принять правильное решение, желтый — легче воспринимать новые идеи, а зеленый обеспечивает спокойствие и гармонию. Руководствуясь этими принципами в обустройстве рабочего пространства, можно значительно повысить работоспособность сотрудников», — считает директор по качеству одной из опрошенных компаний.

Особенности восприятия цвета, основанные на ассоциациях, должны учитываться при проектировании любого объекта дизайн-графики. Если, например, объект рекламы рассчитан на зарубежного зрителя, то необходимо учитывать национальные особенности восприятия цветов, чтобы избежать неправильных визуальных толкований.

Замечено существование связи между цветовыми предпочтениями потребителя и его социальным положением. Так, «яркие, «кричащие» цвета больше нравятся людям с низким достатком, в то время как большинство людей состоятельных, достигших успеха предпочитают сдержанные цвета».

Т.А. Вековцева в своем исследовании, посвященном изучению художественного образа, отмечает, что роль окружающей среды в формировании психоэмоционального состояния человека является определяющей в восприятии цвета.

Национальные особенности восприятия цвета в России Т.А. Вековцовой приведены в табл. 4. Очевидно, что без

перечисленного круга взаимоотношений ассоциативного цветового ряда нельзя достичь успешности в дизайне.

При оценке того или иного воздействия цвета на потребителя нельзя не учитывать роль социокультурных факторов (традиционные представления народа о каком-либо цвете, психоэмоциональные состояния, обусловленные возрастом, социальный статус и др.).

Таблица 4. Национальные особенности восприятия цвета в России

Факторы, влияющие на палитру	Цвет	Характеристики цвета	Ассоциативно-образный ряд	Объекты предметного мира, носители данного цвета
Природно-климатические	Белый	Холодный, ясный, чистый, непорочный	Снег (холодная зима)	Храм (беленый)
	Красный	Горячий, красивый, сильный	Солнце, огонь	Русский национальный костюм
	Зеленый	Теплый, легкий, свежий	Поля, леса, деревья	Сток сена, венки и букеты трав
Психологические	Коричневый	Теплый, глубокий, мягкий, вязкий	Дерево, земля, глина	Деревянные дома, церкви, поленница, вспаханное поле
	Черный	Грязный, тяжелый, злой	Сажа, дым, грязь	Осеннее поле после уборки

				урожая
	Розовый	Теплый, мутный, неясный	Зорька, туман, восход	
Историко-культурные	Желтый/Золотой	Светлый, легкий, жизненный, священный	Свет, золотой нимб иконы	Пшеница, кресты и купола церквей, корона царя
	Бордовый, лиловый	Тяжелый, важный, уважительный, благородный	Одежды святых, плащаница	Купола церкви, накидки царей, рубин — камень власти
	Голубой, бирюзовый	Легкий, небесный, чистый, холодный, священный	Цвет неба, чистоты, воды	Озера, небеса, голубой — всевышний, таинственный

Психологами установлено, что уравновешенная в цветовом отношении среда привлекает, создает творческую атмосферу, успокаивает и улучшает общение людей между собой. Цвет существенно влияет на психоинтеллектуальное состояние человека. Цвета обращаются к чувствам, а не к логике человека, а именно:

- вызывают психологическую реакцию;
- подчеркивают качество, настроение, чувство; создают теплую или холодную среду; отражают времена года и т. д.;

- имеют физиологические последствия, как положительные или отрицательные оптические раздражители;
- прикасаются к ощущениям: удовлетворение, приятный внешний вид и т. п.;
- «взывают» к чувствам: придают объемность среде и предметам.

Как показывают специальные исследования, 80% цвета и света «поглощаются» нервной системой и только 20% — зрением.

Между цветовым решением рекламы и естественным восприятием человека существует определенная зависимость. Достоверно установлено, что *каждый цвет вызывает подсознательные ассоциации.*

Когда видишь хорошие рекламные ролики, листаешь буклеты, разглядываешь плакаты, непременно обращаешь внимание на выразительность цветовых и пространственных решений. Все продумано до мелочей. Все очень красиво, все работает на цель — привлечь внимание, заинтересовать рекламируемым товаром. Цвет и форма эмоционально воздействуют на человека.

Цвет может привлекать и отталкивать, вселять чувство спокойствия и комфорта или возбуждать и тревожить.

Влияние цвета на потребительский выбор можно проиллюстрировать следующим экспериментом. Домохозяйкам дали продегустировать четыре чашечки кофе, стоящие рядом с коробками коричневого, голубого, красного и желтого цвета. Кофе во всех чашках был одинаковый, но дегустаторы об этом не знали. Результаты: 75% испытуемых отметили, что кофе, стоящий рядом с коричневой коробкой, по их мнению, слишком сильный. Около 85% испытуемых сочли кофе, стоящий рядом с красной коробкой, самым ароматным и вкусным. Почти все утверждали, что кофе, стоящий рядом с голубой коробкой, мягкий, а тот, что стоял рядом с желтой коробкой — слабый.

Специалисты исследовали влияние цвета на восприятие человека, ассоциации, вызываемые им в национальных средах разных стран. Оказалось, например, что *цвет символизирует*:

- красный: в Америке — любовь, в Китае — доброту, праздник, удачу, в России — высокую активность, агрессию, борьбу, в Индии — жизнь;
- желтый: в Америке — процветание, в России — солнечность и разлуку; в Сирии — траур, смерть, в Индии — великолепие, в Бразилии — отчаяние;
- зеленый: в Америке — надежду, в Китае — роскошную жизнь, в Индии — мир и надежду;
- голубой: в Америке — веру, в Индии — правдивость, в Китае — один из траурных цветов;
- синий: в России — ночной покой;
- фиолетовый: в Индии — печаль и утешение, в Бразилии — печаль;
- белый: в Америке — чистоту и мир, в Китае — подлость, опасность, траур; в Европе — молодость;
- черный: в Америке — сложную, чрезвычайную ситуацию, в Китае — честность.

Наиболее популярные цвета:

- красный: в России, Ираке, Мексике, Норвегии;
- оранжевый: в Голландии;
- желтый: в Китае;
- зеленый: в Австрии, Болгарии, в Мексике, Австралии, Ирландии, Египте;
- голубой: в Индии;
- белый: в Мексике;
- коричневый: в Болгарии.

Огромное внимание влиянию цвета на восприятие человека и его психическое состояние уделял швейцарский психолог Макс Люшер. Он установил, что *определенный цвет вызывает у человека вполне определенные эмоции*. Например, желто-красные тона создают чувство взволнованности,

возбуждения, активности. Синие, серые цветовые тона, напротив, действуют успокаивающе.

Звук

Все объемы имеют некоторое звучание. Если бы был стетоскоп, который можно было приставить к помещению, то мы бы услышали и его звук. Это звучание складывается из *внутреннего звучания самого пространства и отраженного звучания внешних звуков*. Звучат и все органы человеческого тела. В этой какофонии звуков могут быть резонансы и диссонансы. Общеизвестно, что определенным акустическим воздействием можно изменить функциональное состояние мозга и всего организма.

К хорошо заметен числу *вредных акустических шумов* можно отнести *флаттер*, или «порхающее эхо». Эффект флаттера выглядит следующим образом: отрывистый резкий звук вдруг приобретает эхо с металлическим оттенком. Обычно он в пустых помещениях со стенами из хорошо отражающего материала, например, бетона, камня, кафеля, толстого стекла. Звук как бы мечется между параллельными плоскостями. Чтобы избежать флаттера, нужно использовать звукопоглощающие материалы или нарушать параллельность стен. Еще одна проблема акустики помещений — *резонанс*. Это когда при слабом воздействии звук многократно усиливается. Противоположное акустическое качество помещения — затухание звука. Акустические свойства помещения складываются из формы помещения и отделки. В помещении должна быть возможность не только поглощения отражения, но и рассеяния звука. Задача рассеяния успешно решается в помещениях с колоннами, портиками, в бревенчатой избе. Цилиндрическая поверхность обладает способностью волнореза, в таких помещениях никогда не будет флаттера.

Кроме самого звучания помещения важной также является проблема шумоизоляции. Шумы бывают трех видов:

- *воздушные* — образуют звуки голоса, телевизора, музыки, лая собак;

- ударные шумы, возникающие при ударе одного предмета об другой: например, хлопанье дверью или падение стула;
- шумы, которые распространяются *по элементам конструкций*.

Цель звукоизоляции заключается в том, чтобы защитить помещение от чужих звуков и не выпустить свои.

Избавиться от шумов, передающихся через конструкции, помогут плавающие полы, потолки и стены с упругой, а не жесткой связью элементов базовой структуры. Нарушение параллельности стен и создание ломаных линий потолков, использование лепнины, фигурных потолков, срезание углов помещения (сглаживание), способствует рассеиванию звука. Важно также, чтобы в мебели не было пустых ящиков, и беспорядок на полках с точки зрения психоакустики лучше, чем порядок. Шум с улицы можно заглушить с помощью стеклопакетов, и, конечно, не следует забывать о плотных шторах.

Совсем недавно британские исследователи из университета London Metropolitan University провели эксперимент по изучению влияния музыки на характер поведения водителя за рулем. Целью эксперимента было выяснить, какие музыкальные композиции и стили являются потенциально наиболее аварийно-опасными. Для этого они предложили автолюбителям проехать 800 км, прослушивая различные музыкальные треки. На протяжении всей поездки поведение водителя за рулем четко отслеживалось множеством специальных датчиков.

В ходе эксперимента выяснилось, что наибольшую опасность для водителя представляет классическая музыка: некоторые бессмертные произведения оказывают настолько успокаивающий эффект, что просто усыпляют водителей за рулем. В число наиболее опасных для автомобилистов композиций попали такие бриллианты мировой культуры, как «Симфония № 5» Бетховена, «Токката и фуга ре минор» Баха, вальс Штрауса "Голубой Дунай". Следующей по аварийной опасности была сочтена возбуждающая музыка. Слушающие ее

водители переходили на более агрессивный стиль вождения, больше начинали рисковать и создавать критических и потенциально аварийных ситуаций. Причем, как выяснили ученые, агрессивной манере езды у женщин способствуют хип-хоп или танцевальная музыка, а у мужчин — heavy metal.

А наиболее безопасной оказалась музыка, темп которой соответствует частоте ударов сердца человека. Темп музыки в ритме биения сердца — это наиболее оптимальный темп для безопасного управления автомобилем: такая музыка не раздражает и не усыпляет водителей.

Т. е., как и в других прочих вопросах, наиболее эффективным оказалось то, что наиболее физиологично. Выбирая музыку, которая звучит в темпе ударов сердца, Вы будете адекватны на дороге, не станете бессмысленно рисковать, но будете бодры и готовы к любым неожиданностям.

Британские ученые даже составили список из 10 самых безопасных композиций:

1. Norah Jones — Come Away With Me.
2. Travie McCoy — Billionaire Feat. Bruno Mars.
3. Jason Mraz — I'm Yours.
4. Coldplay — The Scientist.
5. Elton John — Tiny Dancer.
6. Justin Timberlake — Cry Me a River.
7. Aerosmith — I Don't Want to Miss a Thing.
8. Radiohead — Karma Police.
9. S Club 7 Never — Had a Dream Come True.
10. Bon Iver — Skinny Love).

Итак, то, что более физиологично, то и более эффективно.

Ароматы

У каждого из нас есть в памяти момент встречи с детством. Вы идете по улице, и вдруг какой-то запах неожиданно пробуждает в вас воспоминания. Или вы приезжаете в родные места, где давно не были, и неповторимый

аромат, четко связанный с определенным эмоциональным состоянием, окутывает ваше сознание, возвращая вас в прошлое.

Запахи тесно связаны с эмоциями. Запахи воздействуют на наши эмоции, возбудимость нервной системы, работу внутренних органов, на мозговые процессы. Неприязнь или дружелюбное отношение к человеку могут быть связаны с его запахами, причем очень трудно преодолеть такую неприязнь, так как правильная атрибуция эмоции в данном случае практически невозможна.

В настоящее время в основном рассматриваются две теории восприятия запахов.

1. Теория Монкриффа-Эймура предполагает, что *есть рецепторы, реагирующие на первичные запахи*, причем рецепторы распознают не химический состав молекулы, а ее форму. На основе анализа частоты встречаемости выделено семь первичных запахов: камфорный, едкий, эфирный, цветочный, мятный, мускусный, гнилостный. Смешивание первичных запахов дает сложные запахи.

2. Согласно второй вибрационной теории Дисона-Райта, *обонятельные рецепторы воспринимают частоту колебаний молекул*, то есть колебания молекул пахучего вещества меняют колебания обонятельного эпителия.

В домашней среде, как правило, используются запахи, влияющие на общий эмоциональный фон и имеющие оздоровительный эффект. Снимают депрессию запахи лимона, свежескошенного сена, ванили, розы, лаванды, герани, ландыша, фиалок и жасмина. Успокаивающе действуют ароматы мяты, бергамота, ромашки, шалфея, чеснока, базилика, чабреца. Чабрец также хорошо снимает страх и помогает при бессоннице. Запахи, способствующие снятию стресса, — пихта, лаванда, базилик, бергамот. Способность к концентрации внимания усиливают базилик, розмарин, шалфей, лимон, можжевельник, мята. Можжевельник и роза повышают самооценку. К использованию запахов в доме следует подходить индивидуально.

Материал

С точки зрения психологии, восприятие материала начинается с восприятия *поверхности*. Причем тактильные ощущения возникают не только при непосредственном соприкосновении с поверхностью, но и благодаря *ассоциативным свойствам мозга при зрительном восприятии*.

Благоприятно в доме воспринимаются *фактурные поверхности*: тканевые поверхности (гобелен, холст, лен, шелк), натуральное дерево, бамбуковые палочки, изделия из тростника и плетенка из лозы. Это естественные материалы с хорошими звукопоглощающими свойствами и приятными запахами.

Камень создает чувство устойчивости, вечности, изолированности, холодности. Обилие камня может подавлять и отталкивать. *Стекло* привлекает своей прозрачностью, соединяя внешнее и внутреннее пространство, оно делает доступным то, что скрыто, как бы приоткрывая завесу над тайной. Выбор стекла связан с желанием быть открытым, в то же время его хрупкость вызывает тревогу. *Дерево* воспринимается как теплый материал, с ним связано ощущение доверия. Оно напоминает нам о наших корнях, домашнем очаге и является источником природной силы. Кирпич — материал, заменивший камень, специально созданный для строительства, дает ощущение защиты.

При выборе материала для строительства жилища следует учитывать не только психологическое и эстетическое впечатление, но и экологическое качество. Искусственно созданные или редко встречающиеся в природе материалы часто вредны. Они могут давать вредный запах (синтетические краски, виниловые плитки, пластмассы), накапливать статическое электрическое поле (пластиковые поверхности), не пропускать воздух, искажать естественный магнитный фон, отклонять и усиливать электромагнитные волны (железобетонные конструкции, металл). Все это оказывает неблагоприятное воздействие на дыхательную, кровяную и иммунную системы человека, а также нервную деятельность. Ряд материалов, до недавнего времени широко используемых в строительстве,

признаны канцерогенными и экологически вредными, например, асбест или каучук.

Свет

В 1666 году Исаак Ньютон сделал открытие, доказав, что белый солнечный свет, который мы воспринимаем как однотонный на самом деле состоит из семи основных цветов. Спектр цветов обычной электрической лампочки накаливания приближается к солнечному. Однако довольно долго человечество освещало свои помещения с помощью огня свечей, масляных ламп и очага, спектр которого смещен в сторону красного цвета.

Когда речь идет об освещении, можно рассматривать следующие факторы:

- спектр самого источника света;
- поглощающие особенности и цвет освещаемой поверхности;
- характер пространства, создаваемый источником света;
- функциональное назначение пространства.

Эффект от освещения будет зависеть не только от спектра источника, но и от цветовой гаммы интерьера. Холодный голубой свет превращает бежевый гарнитур в невзрачный, а желтый свет может изменить голубой цвет интерьера в серый. Оттенок света добавляет свои спектральные характеристики к цветовой гамме интерьера, и такое смешение цветов не всегда удачно.

Традиционно ранее мы привыкли к висящей посреди комнаты люстре. Освещая центр комнаты, наша люстра игнорирует остальное пространство. В современном дизайне открыли новые возможности освещения: рассеянный верхний свет, создающий впечатление купольного пространства, боковой свет, увеличивающий размеры помещения, стирающий его границы, нижняя подсветка пола вызывает ощущение легкости. Торшеры и лампы с абажурами, выхватывая из полумрака фрагменты пространства, создают неожиданные композиционные решения. Такие характеристики светового освещения, как рассеянный свет, направленный свет, цвет,

месторасположение источника света, его яркость — вот те основные параметры, с которыми можно работать в современном дизайне жилища. Выбор цвета светильника зависит от функции помещения. Для интеллектуальной работы подходит зеленый цвет. Тепло и уют кухни можно поддержать оранжевым светильником. Желтоватый свет в гостиной будет располагать к общению, розовато-фиолетовый к философской беседе, а естественный огонь камина создаст настроение для романтической встречи.

Можно также рассмотреть естественные источники света. Размеры, форма, направление по стороне света — все это динамично влияет на внутреннее пространство. Молочный свет с утра постепенно меняется на ярко-желтый днем и на сиреневато-фиолетовый вечером. Времена года и погода вносят свои оттенки в эту гамму.

4. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ЛИЧНОСТИ

4.1. Психологическое выгорание и методы его профилактики

Термин «синдром выгорания» был впервые определен в 1974 году Г. Фреденбергом, американским психиатром. Это определение он отнес к эмоциональному истощению людей, приводящее к изменениям в социальной жизни и сферы общения.

В отличие от профессиональной деформации психическое выгорание можно в большей степени отнести к случаю полного регресса профессионального развития, поскольку оно затрагивает личность в целом, разрушая ее и оказывая негативное влияние на эффективность трудовой деятельности. Впервые этот феномен был описан Л. Фреденбергером, который наблюдал большое количество работников, испытывающих постепенное эмоциональное истощение, потерю мотивации и работоспособности.

Исследователь назвал этот феномен термином *burnout* (*выгорание*), употреблявшимся в разговорной речи для обозначения эффекта хронической зависимости от наркотиков. Одновременно с наблюдениями Х. Фреденбергера социальный психолог К. Маслач, занимаясь изучением когнитивных стратегий людей, используемых для борьбы с эмоциональным возбуждением, установила, что исследуемые феномены оказывают влияние на профессиональную идентификацию и поведение работников. Она обнаружила, что юристы также называют это явление выгоранием (Professional burnout, 1993).

Психологическое выгорание — синдром, включающий в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редуцирование профессиональных достижений. В настоящее время существует множество разнообразных подходов к описанию психического выгорания, которые объединяются в три больших категории в зависимости от источника его возникновения.

Представители интерперсональных подходов усматривают традиционную причину выгорания в асимметрии отношений между работниками и клиентами, что подчеркивает важность межличностных взаимоотношений в возникновении выгорания. В частности, К. Маслач полагает, что основной причиной выгорания являются напряженные отношения между клиентами и работниками. Психологическая опасность таких взаимоотношений заключается в том, что профессионалы имеют дело с человеческими проблемами, несущими в себе отрицательный эмоциональный заряд, который тяжким бременем ложится на их плечи.

Среди индивидуальных подходов наиболее популярным является экзистенциальный подход, основным представителем которого является А. Пайнс. По ее мнению, выгорание с наибольшей вероятностью возникает у работников социальной сферы с высоким уровнем притязаний. Когда высоко мотивированные специалисты, отождествляющие себя со своей работой и считающие ее высокозначимой и общественно полезной, терпят неудачи в достижении своих целей и чувствуют, что не способны внести весомый вклад, они

испытывают выгорание. Работа, которая была смыслом жизни для индивида, вызывает у него разочарование, развитие которого и приводит к выгоранию.

В отличие от вышеназванных подходов, организационный подход фокусирует свое внимание на факторах рабочей среды как главных источниках выгорания. К таким факторам относятся большой объем работы и прежде всего ее рутинного компонента, суженная область контактов с клиентами, отсутствие самостоятельности в работе и некоторые другие.

Основные черты психического выгорания

1. Психическое выгорание представляет собой синдром, включающий в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений. Под эмоциональным истощением понимается чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой. Деперсонализация предполагает циничное отношение к труду и объектам своего труда. В частности, в социальной сфере деперсонализация предполагает бесчувственное, негуманное отношение к клиентам, приходящим для лечения, консультации, получения образования и других социальных услуг. Наконец, редукция профессиональных достижений представляет собой возникновение у работников чувства некомпетентности в своей профессиональной сфере, осознание неуспеха в ней.

2. Данный феномен является профессиональным. В какой-то степени он отражает специфику работы с людьми — профессиональной сферы, в которой был впервые обнаружен. Вместе с тем исследования последних лет позволили существенно расширить сферу его распространения, включив в нее профессии, не связанные с социальной сферой.

3. Данный феномен является необратимым. Возникнув у человека, он продолжает развиваться, и можно только определенным образом затормозить этот процесс. Исследования показывают, что кратковременный отход от труда временно снимает действие выгорания, однако после возобновления

профессиональных обязанностей оно полностью восстанавливается.

Классическое описание данного феномена мы находим у немецкого писателя Т. Манна в его знаменитом романе «Будденброки», где создан образ человека, содержащего в себе основные черты выгорания, такие как чрезвычайное утомление, потеря идеалов и следования им, а также потеря любви к работе. «Томас Будденброк чувствовал себя безмерно усталым, надломленным. Того, что ему дано было достигнуть, он достиг и прекрасно отдавал себе отчет, что вершина его жизненного пути уже пройдена, если только, поправляя он себя, на таком заурядном и низменном пути можно вообще говорить о вершинах... Пусто было у него на сердце: он больше не вынашивал никаких планов, не видел перед собой работы, которой можно предаться с радостью и воодушевлением... Отсутствие интереса, способного захватить его, обнищание, опустошение души — опустошение такое полное, что он почти непрерывно ощущал его как тупую, гнетущую тоску, — в соединении с неумолимым внутренним долгом, с упорной решимостью скрывать свою немощь и соблюдать *les dehors* сделали существование Томаса Будденброка искусственным, надуманным, превратили каждое его слово, каждое движение, каждый, даже самый будничнейший его поступок в напряженное, подтачивающее силы лицедейство» (Манн Т. Будденброки. — М., 1982. — С. 540–544).

Выгорание представляет собой самостоятельный феномен, не сводимый к другим состояниям, встречающимся в профессиональной деятельности (стресс, утомление, депрессия). Хотя некоторые исследователи склонны рассматривать психическое выгорание как длительный рабочий стресс, переживание воздействия стрессовых факторов, большинство исследователей сходится во мнении, что стресс и выгорание — это хотя и родственные, но относительно самостоятельные феномены. Соотношение между выгоранием и стрессом может быть рассмотрено с позиций временного фактора и успешности адаптации. Различие между стрессом и выгоранием кроется

прежде всего в длительности процесса. Выгорание представляет собой длительный, «растянутый» во времени рабочий стресс. С точки зрения Г. Селье, стресс представляет собой адаптивный синдром, который мобилизует все стороны психики человека, выгорание же является срывом в адаптации. Другим различием между стрессом и выгоранием является степень их распространенности. В то время как стресс может испытывать каждый, выгорание является прерогативой людей, имеющих высокий уровень достижений (Орел В.Е., 1999). В отличие от стресса, возникающего в бесчисленном множестве ситуаций (например, война, стихийные бедствия, болезнь, безработица, различные ситуации на работе), выгорание чаще проявляется именно при работе с людьми. Стресс не обязательно может быть причиной выгорания. Люди способны прекрасно работать в стрессовых условиях, если считают, что их работа важна и значима (Орел В.Е., 1999).

Таким образом, хотя и существует некоторая общность между стрессом и выгоранием, последнее можно считать относительно самостоятельным феноменом.

Некоторые исследователи связывают выгорание с депрессией и разочарованием в работе. Действительно, эти понятия могут тесно коррелировать друг с другом, и довольно трудно найти различия между ними. Х. Фреденбергер указывал, что депрессия всегда сопровождается чувством вины, выгорание же всегда сопровождается чувством гнева. К сожалению, данный тезис имел только клинические доказательства. Вместе с тем различие между выгоранием и депрессией обусловлены большей степенью универсальности последней. Если выгорание проявляется только в профессиональной деятельности, депрессия более глобальна, и ее действие просматривается в различных жизненных контекстах. Исследования связи депрессии и составляющих выгорания показывают наличие тесной корреляции депрессии и эмоционального истощения. Что касается связи между депрессией и остальными составляющими психического выгорания, то она просматривается довольно слабо. Следовательно, вывод многих авторов о совпадении

(перекрытии) понятий «выгорание» и «депрессия» верен лишь отчасти (Орел В. Е., 1999).

Основное различие между выгоранием и утомлением заключается в том, что в последнем случае человек способен быстро восстановиться, а в первом — нет. Анализ субъективных ощущений людей, испытывающих синдром выгорания, показывает, что хотя они и чувствуют себя физически истощенными, но описывают это ощущение как существенно отличающееся от «нормального» физического утомления. Кроме того, утомление как результат физических упражнений может сопровождаться чувством успешности в достижении каких-либо целей и с этой точки зрения является положительным опытом. Выгорание же связано с чувством неудачи и является негативным опытом (Орел В. Е., 1999).

Среди факторов, вызывающих выгорание, особое место занимают индивидуальные особенности личности и социально-демографические характеристики, с одной стороны, и факторы рабочей среды — с другой. Среди социально-демографических характеристик наиболее тесную связь с выгоранием обнаруживает возраст.

Что касается личностных особенностей, то высокий уровень выгорания тесно связан с пассивными тактиками сопротивления, внешним «локусом контроля», низкой степенью личностной выносливости. Показано также наличие положительной связи между выгоранием и агрессивностью, тревожностью и отрицательной — между выгоранием и чувством групповой сплоченности. Среди факторов рабочей среды наиболее важными являются степень самостоятельности и независимости сотрудника в выполнении своей работы, наличие социальной поддержки от коллег и руководства, а также возможность участвовать в принятии решений, важных для организации.

Исследования последних лет не только подтвердили жизненность этой структуры, но позволили существенно расширить сферу ее распространения, включив в нее профессии, не связанные с социальной сферой. В некоторых зарубежных

исследованиях отмечается наличие выгорания в профессиях инженерного труда, среди работников телесервиса и некоторых других. Например, психологические исследования моряков показывают, что длительное пребывание вдали от дома, автоматизация труда на судах, приводящая к сокращению персонала, способствуют не только развитию традиционных для данной сферы состояний одиночества и тоски по дому, но и выгорания.

Исследование ряда других профессиональных феноменов в профессиях «несоциальной сферы» подтверждает сказанное выше. В частности, описанное в литературе явление «излетанности» у летчиков определяется как потеря направленности пилота на выполнение своей профессиональной деятельности. Летчик теряет интерес к своему делу, у него появляется боязнь полетов, неуверенность в своих силах, потеря ответственности за исход полета. В конечном итоге у пилотов возникает желание поменять профессию, списаться на нелетную работу (Пономаренко В.А., 1992). Описание данного феномена во многом согласуется с описанием психического выгорания. Симптомы выгорания и «излетанности» одинаково проявляются в потере человеком удовлетворения от своей настоящей профессиональной деятельности, в снижении мотивации в профессиональной сфере, в эмоциональном, психическом и физическом истощении. Это позволяет рассматривать «излетанность» как проявление выгорания в летной профессии.

Естественно, что наличие психического выгорания заставляет людей искать различные способы его преодоления, например обращение в психотерапевтические службы, оптимизация условий работы и др.

Таким образом, профессия может существенным образом менять характер человека, приводя как к положительным, так и отрицательным последствиям. Трудность борьбы с профессиональной деформацией заключается в том, что она, как правило, не осознается работником. Поэтому профессионалам очень важно знать о возможных последствиях этого явления и более объективно относиться к своим недостаткам в процессе

взаимодействия с окружающими в повседневной и профессиональной жизни.

По сути, синдром выгорания схож с хронической усталостью. А по существу синдром является её продолжением. От данного состояния не застрахован никто. Представители любой профессии, даже домохозяйки, подвержены влиянию негативного отношения к собственной работе. Особенно явно это проявляется у людей с глубоким чувством ответственности, склонных принимать всё близко к сердцу, проявлять активность и творчество.

Суть этого синдрома проявляется в том, что работа, которая долгое время была желанной и любимой, перестала радовать, и, напротив, стала вызывать раздражение. У человека появляется острое нежелание идти на работу, он чувствует внутреннее напряжение. Кроме психологической реакции появляются вегетативные проявления: головная боль, проблемы сердечно-сосудистой деятельности, обострение хронических заболеваний.

Психологическое состояние выгорания может пагубно влиять на здоровье человека, семейные отношения, служебное взаимодействие.

К выгоранию склонны представители любой профессии, но особенно часто этот синдром характеризует действия врачей, педагогов, психологов, психиатров, спасателей, работников правоохранительных органов, то есть тех людей, которые по долгу профессиональной деятельности должны постоянно общаться с людьми или могут испытывать стресс в процессе работы.

Синдром психологического выгорания обычно свойственен альтруистам, которым свойственно ставить общественные интересы выше собственных.

Причины и факторы синдрома психологического выгорания

Говоря о факторах и причинах нужно определить основные отличия этих понятий. О причинах речь идет в том случае, когда факт выгорания уже имеет место. Факторы дают

нам основания для возможности профилактики этого состояния. Естественно, что факторы могут стать причиной выгорания. Но, если вовремя определить наличие факторов и устранить их влияние, можно уберечь человека от подобного расстройства.

Самые распространенные факторы, влияющие на возникновение синдрома

- **Рутинность.** Если человеку приходится постоянно выполнять ряд одинаковых поручений, вызывающих при этом негативные эмоции, то в определенное время может быть душевное переутомление. При этом отдых решает эту проблему только на короткий срок. Даже мысль о будущей работе способна вызывать негативные реакции.
- **Переживания за жизнь и здоровье других детей.** При этом глубина синдрома находится в прямой зависимости от напряженности в работе. По этой причине часто синдром выгорания проявляется у спасателей и врачей.
- **Строгий режим работы.** Этот фактор оказывает негативное влияние на отношение к работе вообще, и на составляющие этого компонента в частности. Человека может напрягать ранний подъем, позднее окончание трудового дня, работа в выходные дни, отдаленность от дома, ненормированный рабочий день. Ежедневное пересиливание себя при решении режимных вопросов способно вызвать постоянное напряжение, перерастающее в психологический синдром.
- **Эмоционально-насыщенные отношения с коллегами и начальством.** Ситуация постоянных конфликтов способна вызвать негативные реакции у любого человека. Особенно это касается людей, чувствительных к любому напряжению в отношениях.
- **Эмоционально-творческое отношение к своим обязанностям,** которое не может перерасти в поток творческих дел. Подобная ситуация свойственна творческим профессиям: актерам, писателям, композиторам, а также педагогам. Проявление творчества требует больших душевных (эмоциональных) затрат, которые перерастают в качественный творческий продукт деятельности. Постоянное «выкладывание» себя в такой степени

является невозможным. И даже при очень сильном старании становится трудно «переплюнуть» самого себя и сделать проект лучше предыдущего. Это способно вызвать ряд негативных психологических проявлений, комплексное суммирование которых определяется как синдром выгорания.

Механизмы появления синдрома психологического выгорания

Современная психология выделяет несколько синдромов, которые фактически являются первоначальными для синдрома выгорания:

- синдром длительных психологических нагрузок;
- синдром хронической усталости;
- синдром снижения работоспособности.

Механизм появления синдрома психологического выгорания состоит из нескольких этапов.

1 этап — повышенное внимание к своей работе. Первое время после трудоустройства человек старается проявить себя очень активно и ответственно: работа тщательно выполняется, сроки строго соблюдаются.

При этом новый сотрудник без проблем задерживается на рабочем месте, выполняет повышенные нагрузки, ставит во главу общественные интересы, а не личные, проявляет творчество. Причем первое время за такое старание сотрудник получает похвалу, но через некоторый промежуток времени это становится привычкой, и сотрудник не получает удовлетворения от собственной деятельности. Это вызывает появление нервного и физического истощения.

2 этап — отстраненность. «Выжав себя» сотрудник начинает замечать, что профессиональная деятельность не вызывает у него личных положительных или отрицательных эмоций. Работа выполняется автоматически, воспринимается как рутинная и обязательная. Если при этом требуется общение с другими людьми, то вникание в чужие проблемы становится просто невозможным. Сотрудник становится неспособным к сочувствию или творческому отношению, работа выполняется просто формально.

3 этап — потеря эффективности. Рутинная работа, как правило, не вызывает профессиональных желаний и эмоциональных реакций, что не приводит к удовлетворенности профессиональной деятельностью. Этот этап негативно влияет на профессиональные навыки и опыт.

Безынициативный пассивный работник не интересен начальству. Как правило, сначала человек начинает сравнивать себя с собой самим с выводами о собственной никчемности и деградации, как профессионала. Следует ли говорить, что подобные выводы усугубляют ситуацию профессионального отношения к себе и приводят к увольнению.

Синдром выгорания проявляется *во всех отраслях деятельности* человека.

- *Физические симптомы*: быстрая утомляемость, бессонница, одышка, тошнота, повышенное давление, нарушения деятельности сердечно-сосудистой системы.
- *Эмоциональные симптомы*: черствость, агрессивность, тревожность, истерики, безнадежность, депрессивность.
- *Поведенческие симптомы*: потеря аппетита, отсутствие интереса к пище, невозможность сосредоточиться, раздражительность, алкоголизм и табакокурение.
- *Социальные симптомы*: отсутствие интереса к жизни, отказ от увлечений, недовольство жизнью, тревожность, жалобы на непонимание.
- *Интеллектуальные симптомы*: потеря желания профессионального роста, формальное выполнение своих профессиональных обязанностей, отсутствие интереса к инновациям в работе.

Профилактика синдрома психологического выгорания

Лечение синдрома психологического выгорания — сложный и длительный процесс. Его эффективность зависит в одинаковой степени от желания пациента и профессионализма психиатра или психолога.

Рекомендации для профилактики синдрома

- четкое планирование предстоящей работы на кратковременный срок;

- четкая расстановка приоритетов деятельности;
- обязательное использование перерывов в работе для отдыха;
- широкое сотрудничество с другими коллегами;
- избегание ненужной конкуренции;
- закаливание организма и поддержание физической формы;
- переключение с различных видов деятельности на другие;
- общение с коллегами;
- постоянный анализ своего состояния;
- игнорирование конфликтов на работе.

Коррекции и профилактике синдрома выгорания способствует регулярная смена обстановки и условий труда. Опытный руководитель старается обеспечить своих сотрудников возможностью повышать свою квалификацию путем обмена опытом или обучения в другом месте. Важную положительную функцию играет поощрение сотрудников и организация возможности повышения службы. Но это имеет значение на этапе профилактики и при первых признаках выгорания. *Лечение синдрома психологического выгорания нужно доверить специалистам.*

4.2. Профессиональная деформация личности как регрессивная стадия профессионального развития личности

Как правило, труд положительно влияет на человека и его личностные особенности. Однако профессиональное развитие может носить и нисходящий характер. Отрицательное воздействие профессии на личность может носить частичный или полный характер. При частичном регрессе профессионального развития затрагивается какой-то один его элемент. Полный регресс означает, что негативные процессы затронули отдельные структуры психологической системы деятельности, приводя к их разрушению, что может снизить эффективность выполнения деятельности. Признаком негативного влияния профессии на личность является появление самых разных профессиональных деформаций или специфических состояний, например психического выгорания.

Слово «деформация» (от лат. *deformatio* — искажение) означает изменение физических характеристик тела под воздействием внешней среды. Под профессиональной деформацией понимают всякое изменение, вызванное профессией, наступающее в организме и приобретающее стойкий характер («История советской психологии труда», 1983). Деформация распространяется на все стороны физической и психической организации человека, которые изменяются под влиянием профессии. Это влияние носит явно отрицательный характер, что очевидно из примеров, приводимых исследователями (искривление позвоночника и близорукость у конторских служащих, льстивость швейцаров). Профессиональная деформация может привести к затруднениям в повседневной жизни и снижению эффективности труда.

Существует множество причин, вызывающих профессиональную деформацию, рассмотрим некоторые из них: Самой частой причиной деформации является специфика окружающих людей и профессиональная обстановка, с которыми имеет дело специалист в процессе трудовой деятельности; однообразии выполняемой работы, особенно при автоматическом выполнении; полная вовлеченность в процесс работы при отсутствии достойного признания; четкое ограничение по времени выполнения работы, особенно при сжатых сроках; напряжение и конфликтные ситуации рабочей среды, а также критичное отношение со стороны коллег; недостаток благоприятных возможностей для самовыражения в профессиональном качестве; бесперспективная работа, отсутствие программ самосовершенствования и развития; внутриличностные напряжения и нерешенные собственные проблемы.

Механизм возникновения профессиональной деформации имеет довольно сложную динамику. Первоначально неблагоприятные условия труда вызывают негативные изменения в профессиональной деятельности, в поведении. Затем, по мере повторения трудных ситуаций, эти отрицательные изменения могут накапливаться и в личности,

приводя к ее перестройке, что далее проявляется в повседневном поведении и общении. Установлено также, что сначала возникают временные негативные психические состояния и установки, затем начинают исчезать положительные качества. Позднее на месте положительных свойств возникают негативные психические качества, изменяющие личностный профиль работника (Маркова А.К., 1996).

Профессиональная деформация может иметь довольно сложную динамику проявлений в трудовой деятельности человека и затрагивать различные стороны психики: мотивационную, когнитивную, сферу личностных качеств. Ее результатом могут быть специфические установки и представления, появление определенных черт личности (Орел В.Е., 1996).

Деформация тех или иных структур личности может возникнуть как следствие прогрессивного развития определенных черт характера, познавательных образований, мотивов в результате высокой степени специализации деятельности. Гипертрофированное развитие указанных характеристик приводит к тому, что они начинают проявляться не только в профессиональной деятельности, но и проникают в другие сферы жизни человека. Выполнение профессиональных обязанностей при этом существенно не страдает.

Профессиональная деформация мотивационной сферы может проявляться в чрезмерной увлеченности какой-либо профессиональной сферой при снижении интереса к другим. Известным примером такой деформации может служить феномен «трудоголизма», когда человек большую часть времени проводит на рабочем месте, он говорит и думает только о работе, теряя интерес к остальным сферам жизни. Труд при этом, по выражению Л.Н. Толстого, оказывается «нравственно анестезирующим средством вроде курения или вина для скрывания от себя неправильности и порочности жизни» (цит. по: Маркова А.К., 1996). Труд в этом случае является своего рода «защитой», попыткой уйти от тех трудностей и проблем, которые возникают в жизни человека. С другой стороны,

личность может высокоэффективно работать в какой-либо области, посвящая этому все свое время, что приводит к отсутствию интересов и активности в других сферах. В частности, Ч. Дарвин высказывал сожаление по поводу того, что усиленные занятия в области биологии полностью занимали все его время, в результате чего он не имел возможности следить за новинками художественной литературы, интересоваться музыкой и живописью.

Профессиональная деформация знаний также может быть результатом глубокой специализации в какой-либо одной профессиональной сфере. Человек ограничивает сферу своих познаний тем, что необходимо ему для эффективного выполнения своих обязанностей, демонстрируя при этом полную неосведомленность в других областях. «Невежество Холмса было так же поразительно, как и его знания. О современной литературе, политике и философии он почти не имел представления. Мне случилось упомянуть имя Томаса Карлейля, и Холмс наивно спросил — кто он такой и чем знаменит. Но когда оказалось, что он ровно ничего не знает ни о теории Коперника, ни о строении Солнечной системы, я просто опешил от изумления. — ...На кой черт она мне? — перебил он нетерпеливо. — Ну, хорошо, пусть, как вы говорите, мы вращаемся вокруг Солнца. А если бы я узнал, что мы вращаемся вокруг Луны, много бы это помогло мне или моей работе?» (Конан Дойл А. Этюд и багровых тонах. — М., 1991. — С. 17).

Другой формой проявления этого феномена являются профессиональные стереотипы и установки (Грановская Р.М., 1988; Петренко В.Ф., 1988). Они представляют собой определенный уровень достигнутого мастерства и проявляются в знаниях, автоматизированных умениях и навыках, подсознательных установках, не загружающих сознания. Отрицательное влияние стереотипов проявляется в упрощенном подходе к решению проблем, в представлении о том, что данный уровень знаний и представлений может обеспечить успешность деятельности (Маркова А.К., 1996). В ряде профессий эти стереотипы и установки очень опасны. Примером

такой профессии может служить деятельность следователя. Подозрительность как вид деформации неизбежно приводит к предвзятости, к обвинительному уклону в следственной деятельности. Этот феномен получил название «обвинительный уклон» и представляет собой неосознаваемую установку на то, что человек, чья вина еще не доказана, определенно совершил преступление. В исследованиях было выявлено наличие установки на обвинение у всех специальностей юридической профессии, начиная с работников прокуратуры и заканчивая адвокатами (Панасюк А.Ю., 1992). Сформированные у профессионалов стереотипы и установки также могут мешать освоению новых профессий. В частности, в проведенных нами исследованиях, было показано, что наличие стереотипов в сознании может затруднить процесс адаптации врачей, получающих специальность медицинского психолога, к новой профессии и влияет на представление о ней. Представления о профессии психолога у медиков и педагогов и у психологов, имеющих базовое образование и успешно работающих в своей области, имеют определенные различия. Так, обе группы выделяют такие качества, как умение расположить к себе, доброжелательность, внимательность к людям. Однако если психологи относят эти качества к разряду профессиональной компетенции, то врачи и учителя этого не делают. Причиной этого может быть перенос старых моделей на новые условия. В традиционной медицине и педагогике существует образ врача (педагога) как профессионала-манипулятора, включающий такие характеристики, как доминирование, авторитарность, требовательность, управление поведением пациента или ученика. В противоположность врачам и педагогам, психологи строят свой образ в контексте психологически ориентированной модели (Орел В.Е., 1996).

Уровень профессиональной деформации личностных особенностей изучен несколько хуже. Отмечается, что сформированные под влиянием той или иной профессии личностные особенности существенно затрудняют

взаимодействие человека в социуме, особенно в непрофессиональной деятельности.

В частности, многих учителей отличает дидактическая манера речи, стремление поучать и воспитывать. Если такая тенденция абсолютно оправдана в школе, то в сфере межличностных отношений она раздражает людей. Для учителей также характерен и упрощенный подход к проблемам. Это качество необходимо в школе для того, чтобы сделать объясняемый материал более доступным, однако вне профессиональной деятельности оно порождает ригидность и прямолинейность мышления (Грановская Р.М., 1988; Рогов Е.И., 1998).

Профессиональная деформация личностных особенностей также может возникнуть вследствие чрезмерного развития одной черты, необходимой для успешного выполнения профессиональных обязанностей и распространившей свое влияние на «непрофессиональную» сферу жизни субъекта. Например, следователь в своей работе сталкивается с обманом, коварством и лицемерием. На основании этого у него может выработаться повышенная критичность и излишняя бдительность. Дальнейшее заострение этих черт может привести к развитию чрезмерной подозрительности, когда следователь в каждом человеке видит преступника, причем эта черта проявляется не только в профессиональной деятельности, но распространяется и на семейные и бытовые отношения (Грановская Р.М., 1988).

Деформация одних личностных особенностей может компенсироваться развитием других. Так у работников исправительно-трудовых учреждений под влиянием профессии формируются такие специфические личностные особенности, как ригидность поведения и познавательной сферы, сужение круга интересов и общения. Деформация указанных характеристик сопровождается высоким уровнем выраженности таких личностных черт, как аккуратность, пунктуальность, добросовестность. Кроме того, различные психологические структуры в разной степени подвержены деформации. Согласно

нашим данным, эмоционально-мотивационная сфера деформируется в большей степени, чем блок личностных характеристик (Орел В.Е., 1996).

Возрастные изменения личности

Возрастные изменения являются наиболее глубокими и необратимыми. Рождаясь слабым и беспомощным, в течение сравнительно недолгого временного периода человек способен достичь положения, в котором он оказывает влияние на судьбы многих людей и целых народов, определяет ход исторических событий. Однако в глубокой старости он может вновь достичь состояния, в чем-то близкого к исходному («младенческая старость»).

Возрастные изменения в той или иной степени затрагивают все свойства личности. Наиболее изменчивыми являются социальные и психические свойства. Из органических свойств свойства нервной системы отличаются наибольшей устойчивостью. Исследования показывают, что эти свойства формируются в течение первого полугодия после рождения ребенка и сохраняются в течение всей жизни. Соответственно темперамент является наиболее стабильным свойством личности.

Однако при том, что темперамент является устойчивым личностным образованием, он почти никогда не проявляется в чистом виде. По мере развития личности, по мере усвоения ею социальных форм поведения, темперамент, определяющий непосредственное реагирование личности на внешние воздействия, все более и более вуалируется, как это было показано выше на примере формирования характера на основе темперамента.

С возрастными изменениями тесно связано развитие способностей — комплексов психических, органических и социальных свойств личности, обеспечивающих успешное выполнение той или иной деятельности. Будучи в известной степени наследственно обусловленными, способности тем не менее могут проявиться лишь в определенных условиях, на определенном этапе развития, по лучившем название

сензитивного периода развития, т. е. периода повышенной чувствительности к определенному роду воздействиям, явлениям, событиям окружающего мира, связанным с той или иной способностью. В этот период способности развиваются наиболее успешно. Так, усвоение языка, развитие музыкальных и изобразительных способностей лучше всего происходят в раннем возрасте, поэтическое дарование обнаруживается и становится возможным в подростковом возрасте.

С возрастом связана не только степень проявления той или иной способности, но и содержание деятельности, в которой реализуется способность. Можно очень рано научить ребенка складывать стихи и «набить руку» в этом деле. Однако подлинное мастерство приходит только с накоплением жизненного опыта, опыта переживаний, которые могут быть выражены поэтически и отражать переживания, понятные другим людям. Необходимо нравственное созревание личности, чтобы способность из комплекса психофизических свойств превратилась в социальное качество личности.

Возрастные изменения включают развитие трех групп свойств, каждая из которых развивается по своим законам, т. е. автономно: органической, психической и нравственной. Полноценное развитие личности предполагает взаимосвязанное, пропорциональное развитие всех трех групп.

В возрастном развитии личности выделяются периоды относительно спокойные, чередующиеся с переломными периодами, называемыми иногда возрастными кризисами. Плавное накопление возрастных изменений в спокойный период развития личности приводит к возникновению качественно новых психических образований, сопровождающихся ломкой старых привычек, форм поведения, убеждений и взглядов. Рушатся старые и возникают новые идеалы, цели, жизненные планы, меняются и формируются оценка своих возможностей, уровень притязаний, критерии восприятия и понимания других людей, отношение к миру, мировоззрение. В периоды кризисов личность наиболее чувствительна к влиянию со стороны, это обстоятельство необходимо учитывать при работе с людьми.

Хотя развитие конкретной личности может протекать весьма своеобразно, тем не менее существуют некоторые типичные стадии и кризисы развития. В раннем возрасте существуют кризисы 3 и 7 лет, затем переломный период, связанный с половым созреванием и формированием эмоционально-волевой сферы личности, ее характера, далее период самоопределения, связанный с выбором жизненных целей, профессии, спутника жизни, затем период середины жизни, предполагающий подведение жизненных итогов с четким определением своих возможностей. Наконец, кризис завершения активной трудовой деятельности, связанный с выходом на пенсию.

Характерной особенностью каждого кризиса является возникающее несоответствие возросших и возрастающих физических, психических и социальных возможностей личности ее реальному положению и той роли, которую она выполняет. Кризис будет тем острее, чем глубже это несоответствие и чем больший круг возможностей личности оказывается ограниченным. Кризис может явиться также результатом осознания несоответствия собственных возможностей поставленным жизненным целям и планам.

Рассмотрим особенности проявления личности в рабочей группе в зависимости от возраста.

Возрастная группа работников до 20 лет

Представители данной группы населения отличаются отсутствием устойчивой трудовой и экономической позиции. Здесь еще только идет процесс как выбора альтернатив трудовой, профессиональной карьеры, так и приобретения навыков трудового поведения.

На этой основе формируются более или менее обоснованные жизненные мотивы поведения. Но главное состоит в том, что здесь, с одной стороны, идет осознание ограниченности наличных сил и возможностей, а с другой стороны, складывается понимание необходимости мобилизации ресурсов для удовлетворения запросов и осуществления поставленных целей. Таким образом, доминантой

мотивационной сферы личности на этой ступени человеческой зрелости является поиск оптимальных путей и вариантов трудовой карьеры с учетом осознания и осмысления первоначальных итогов трудового опыта, уровня и качества накопленных знаний, умений, навыков.

Возрастная группа работников от 20 до 30 лет

Образ характеризуется непосредственным вхождением в этап социальной зрелости, который базируется на устойчивых и долгосрочных интересах и потребностях. Для нее характерна ориентация на выполнение определенного вида трудовой деятельности, в котором выражен подлинный или формальный интерес к тем или иным компонентам производственного процесса; осознание конкретного временного масштаба, в котором поэтапно формируется профессиональная и жизненная перспектива личности, что позволяет ей распределять и регулировать свои физические, интеллектуальные ресурсы в процессе жизни.

Возрастная группа 30–50 лет

На этом этапе достигнута такая степень зрелости, которая характеризуется интенсивным использованием профессионального, духовного опыта. В этом возрасте концентрируется наиболее развитый и дееспособный работник, берущий на себя максимальную ответственность и несущий огромные нагрузки, занимающий лидирующее положение в структуре общественного производства.

Возрастная группа 50–60 лет и старше

В целом она характеризуется постепенным снижением деловой и жизненной активности, но в этой группе работников можно выделить самостоятельные подгруппы. Так, здесь имеется категория лиц с прогрессивно понижающейся энергетической активностью.

У них формируется установка на выход из сферы интенсивной трудовой деятельности чему способствует не столько частичная или даже полная потеря работоспособности, сколько чисто социально-психологические факторы, связанные с потерей интереса к работе.

В названной возрастной группе есть подгруппа с относительно устойчивым психофизиологическим потенциалом, ориентированная на длительное сохранение своего квалификационного и должностного статуса. Имеется также подгруппа работников с сильным волевым потенциалом, богатым производственным опытом, включенная, как правило, в наиболее сложные сферы трудовой деятельности, связанная с реализацией организационно-управленческих функций, принятием наиболее трудоемких профессиональных решений. Их жизненная перспектива в максимальной степени идентифицирована с трудовым профессиональным развитием. Все названные особенности и черты возрастной спецификации работников необходимо учитывать в процессе мотивации их к труду.

В мотивационной деятельности необходимо также учитывать особенности женского труда. Проследить это лучше на иерархической пирамиде потребностей А. Маслоу. Что касается первой степени потребностей, она одинакова как для мужчин, так и для женщин. Но на второй степени могут появиться различия. Если поставить вопрос о том, всех ли женщин в одинаковой степени интересует вопрос о сохранении рабочего места, ответ будет неоднозначен.

Старость — это финальная стадия индивидуального развития человека. Старение нельзя классифицировать как болезнь — это процесс, сопровождаемый сложным комплексом *возрастных изменений* во всем организме. Считается, что старость наступает после 75 лет. Процесс старения запускается в возрасте примерно 30 лет, когда начинает снижаться уровень активности биологических процессов.

Каким бы хорошим ни было состояние психического здоровья в юности, никто не застрахован от возникновения *психических заболеваний в пожилом возрасте*. По данным специалистов, на 100 тысяч населения приходится 236 пожилых людей, страдающих психическими заболеваниями — и самым распространённым из них является *старческая депрессия*. Если вы заметили, что ваш близкий человек постоянно находится в

плохом настроении и его активность резко упала — это тревожный знак. А если такое состояние не проходит днями и неделями — это повод обратиться к врачу.

Причиной этого заболевания могут быть разные факторы — одиночество, смерть супруга, напряженные отношения с невестками и зятьями, ухудшение здоровья, да и ощущение собственной ненужности не добавляет оптимизма. Немаловажное значение имеет наследственная предрасположенность.

В течение позднего возраста наблюдаются изменения личностных свойств. Они обусловлены возрастными особенностями пожилого человека. У стареющего человека постепенно слабеет деятельность всех органов чувств, пропадает живость, подвижность. Интенсивно-деятельные люди становятся более пассивными. Уменьшение жизненной энергии сказывается и на эмоциональности. Отмечается, что люди, прожившие бурную, эмоционально-напряжённую жизнь, постепенно становятся более “спокойными”, находят радости в более узком кругу, иногда их жизнь становится совсем безрадостной. Сужается круг их чувств, свою любовь они концентрируют на семье, а то и на ком-то одном из её членов (единственный внук или внучка), который становится для них центром всех радостей жизни.

Большое значение играет перемена окружения. Например, если человек становится скупым на слова, то это нередко связано с тем, что старых друзей уже нет, а заводить новых не хватает сил и возможностей.

Старческая беспомощность, внушаемость и податливость хорошо известны. Эти черты обычно связаны с сужением круга интересов до вопросов своего здоровья и сосредоточением их вокруг собственных желаний и потребностей, иногда в ущерб интересам близких, повышенными эмоциональными реакциями и высказыванием обильного количества жалоб. Процессы обеднения эмоциональной жизни могут носить и более тяжёлую форму, в таких случаях внешний мир почти совсем не интересуется человека, его чувства деградируют до

физиологических процессов: еды, сна, отправления элементарных потребностей. Настроение становится более постоянным. Люди обычно спокойны. В некоторых случаях отмечаются стойкие отклонения в каком-то определенном направлении: подавленность или возбужденность. Иногда приходится встречаться и с большой лабильностью настроения.

Когда в старости у человека, всю жизнь отличавшегося добротой и щедростью, возникает скупость (пресловутая скарденность пожилых людей), люди других возрастов недоумевают, так как не понимают причин происходящих изменений. Они меньше бы поражались и больше бы оказывали практической помощи, если бы отчетливо понимали, что за бережливостью скрывается форма борьбы за независимость и свободу. Поскольку пожилые люди по различным причинам не рассчитывают уже сами заработать на непредвиденные нужды, единственный способ сохранения независимости — бережливость.

Часто в старости проявляется обидчивость, а реакции пожилых людей кажутся людям других возрастов несоразмерными вызвавшим их причинам, так как они не знают, что незначительные конфликты в семье или на работе у людей позднего возраста нередко в памяти восстанавливают старые, давно забытые обиды. Пожилые люди реагируют не только на данное конкретное событие, но и на сумму предыдущих обид плюс данную конфликтную ситуацию, поэтому у них развивается массивная затяжная реакция. При выраженных признаках неблагополучия может возникнуть временное болезненное состояние, например, невроз. Иногда может развиваться острое психическое состояние.

Работа помогает развитию многих способностей человека, делает его нужным окружающим, придает смысл жизни. Достигнув пенсионного возраста, важно продолжать трудиться, но в соответствии с состоянием здоровья. Пожилым людям не следует выполнять тяжелую физическую работу, о которой еще Аристотель говорил, что она сушит тело и ведет к преждевременной старости. Можно сказать, что умеренный труд

— это здоровый стресс, а непомерный труд из-за своего объёма, содержания или, напротив — из-за того, что в нем не используются все возможности человека — это нездоровый стресс. После 65–70 лет не следует стремиться к работе, которая требует большого внимания или быстрого принятия решений.

Для руководителя, важно не только знать и учитывать возрастные особенности учащихся или сотрудников, соответствующие каждому возрастному периоду потребности, цели, интересы, отношение к происходящему, но и прогнозировать будущие изменения, т. е. строить свою работу, ориентируясь не только на актуальный уровень интересов и запросов учащихся или работников, но и на неизбежные будущие возрастные изменения.

5. ДЕСТРУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В РАБОЧЕЙ ГРУППЕ

5.1. Моббинг

Слово «моббинг» происходит от английского *«to mob»* — грубить, нападать стаей, травить. В упрощенном понимании моббингом называется явление, когда коллектив или его часть ополчаются на одного или нескольких своих членов с целью их изгнания.

Моббинг имеет генетическую основу и широко распространен в животном мире. В биологии под моббингом понимается демонстративное действие животных или птиц против возможного врага преимущественно другого вида. В качестве примера можно привести поведение стаи обезьян, находящейся на деревьях, по отношению к находящемуся на земле льву. Сидя на деревьях, обезьяны активно проявляют свою враждебность, скачут по ветвям, кричат и кидают в хищника всем, что попадет под руку: плодами, обломками сучьев. Если обезьяны укрылись на скале, то они бросают во врага более серьезные предметы — камни. Вороны, поднимающие галдеж на прохожего, осмелившегося пройти слишком близко к их гнездам, — это тоже пример моббинга.

Первые значительные исследования явления моббинга провел ученый-этолог Конрад Лоренц. На основе анализа результатов обширных исследований он определил, что цель моббинга в животном мире двоякая.

1. Во-первых, враг получает упреждающий удар и у него убавляется желание нападать. В дальнейшем хищник, подвергшийся моббингу, будет чаще охотиться на другие виды.

2. Второй и не менее важной целью моббинга является обучение молодого потомства тому, как можно противостоять врагу совместными коллективными действиями.

В отличие от животных у человека моббинг — элемент не межвидовой, а внутривидовой борьбы. Проявление моббинга в человеческом обществе во многом основано на противопоставлении «своих» и «чужих» в борьбе за разного рода ресурсы.

Сейчас многими исследователями признается тот факт, что моббинг присущ человечеству как виду и на протяжении веков является одним из важных этнопсихологических механизмов, обеспечивающих агрессию одних народов по отношению к другим с целью повышения своего места в общей иерархии народов. Этот феномен можно наблюдать как на государственном уровне, так и в трудовых коллективах.

В трудовых коллективах проявления моббинга стали исследоваться и активно обсуждаться в 1980-х гг. Моббинг как социальное явление в трудовых коллективах может значительно снизить эффективность деятельности любой организации.

Под *моббингом в служебном коллективе* понимается коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить работника уйти с места работы или ослабить степень его социального или профессионального влияния в коллективе.

К настоящему времени имеется множество теоретических и эмпирических результатов исследования этого феномена. В частности, установлено, что контролируется моббинг

иерархическими структурами в социальной группе и в особенности — авторитетным лидером группы.

Жертвой моббинга может стать и молодой специалист, и профессионал со стажем, и женщина предпенсионного возраста. При этом моббинг в организации возможен как по вертикали (начальник—подчиненный), так и по горизонтали (работники одного ранга).

Если подчиненного терроризирует начальник, такое проявление моббинга часто называют *боссингом*. Около трети случаев моббинга — это именно боссинг, нацеленный на изоляцию, отстранение и, в конечном итоге, выживание сотрудника. Однако иногда можно наблюдать и моббинг подчиненными своего руководителя. Обычно это происходит в случаях, когда руководитель очевидно менее компетентен в профессиональных вопросах и не является лидером для своих сотрудников.

Нередко гонению может подвергаться и профессионал своего дела, ответственный, инициативный и талантливый работник, если такой человек представляет опасность как потенциальный конкурент другому авторитетному сотруднику. Также следует отметить что иногда «жертва» подвергается моббингу в ответ на ее собственное поведение.

Фазы развития и профилактика моббинга в трудовых коллективах

1. *Формирование предпосылок.* В качестве предпосылок моббинга могут выступать оставшийся неразрешенным конфликт на рабочем месте или высокая эмоциональная напряженность в связи с неблагоприятным психологическим климатом.

2. *Начальная фаза моббинга.* Как средство разрядки и снятия эмоционального напряжения происходит поиск «виновника», и в отношении этого сотрудника начинают проявляться агрессивные выпады коллег или руководства в виде недовольства или насмешек. Как следствие, на этой фазе у жертвы начинают появляться первые нарушения в эмоциональной сфере (эмоциональные

срывы), что лишь «подливает масло в огонь» и усиливает психотеррор.

3. *Активная фаза моббинга.* В этой фазе агрессивные выпады и насмешки становятся систематическими, привязаны к объекту моббинга и уже не зависят от его реальных поступков и результатов деятельности. Во всем находится только негативные моменты. В результате у жертвы возникает устойчивое ощущение затравленности, проявляются признаки нарушения здоровья, усиливаются хронические заболевания.

4. *Социальная изоляция жертвы моббинга.* В этой фазе происходит полная или частичная изоляция работника от участия в коллективных и общих корпоративных мероприятиях, а также в совместном рабочем процессе. Его не приглашают на корпоративные праздники, отмечание дней рождения коллег, совместные чаепития и т. п. Оказавшись в социальной изоляции и информационном вакууме, работник не получает положительных оценок своим действиям, теряет ориентиры и становится все более беспомощным и неуверенным в профессиональной деятельности. К тому же у него начинают проявляться серьезные физические и психические заболевания, что приводит к большому количеству пропусков по болезни.

5. *Потеря рабочего места.* Чаще для сохранения психического и физического здоровья подвергшийся моббингу сотрудник сам находит другое место работы, или ему настоятельно предлагают уйти по собственному желанию, или серьезно проблематизируется его профессиональная состоятельность.

В Европе проблеме моббинга в служебных коллективах придают очень большое значение. Так, в Германии и скандинавских странах моббинг оговаривается в трудовых договорах, и в случае, если он действительно имел место, работодатель платит объекту психологического террора немалое материальное возмещение. Этой проблемой занимаются

психологи, существуют клиники, специализирующиеся на лечении жертв моббинга, консультационные центры, в которых людям помогают выходить из кризисных состояний. Жертвам моббинга предлагают искать защиту у профсоюзов, советов трудового коллектива, адвокатов, и т. д.

Согласно исследованиям, проведенным на Западе, в странах с высоким уровнем безработицы психотеррору на рабочем месте подвергается до 17% населения. Один из крупных профсоюзов Германии IG Metall установил, что в 33% случаев моббинга на предприятиях металлургической отрасли нападающей стороной является шеф. При этом установлено, что *чем престижнее занимаемое сотрудником место, тем больше вероятность, что он подвергнется психотеррору.*

Медицинские исследования показали, что моббинг на работе приводит к сильным физическим и психическим травмам. Сотрудника терзают сомнения и усиливающийся страх. В результате человек очень скоро становится психологически нестабильным, он тратит всю энергию на то, чтобы постоянно доказывать трудовому коллективу свою профессиональную и социальную состоятельность. Далее, если психотеррор усиливается, то у человека появляются сопутствующие стрессу психосоматические симптомы — мигрени, простуды, нарушения концентрации, бессонница, нарушения кровообращения и т. п. Жертва моббинга начинает часто болеть.

Первыми забили тревогу европейские так называемые «больничные кассы», которые ощутили серьезные финансовые издержки в связи с выплатами, связанными с последствиями моббинга. В 1994–1995 гг. в Германии при поддержке нескольких крупных федеральных больничных касс, объединенных профсоюзов, банков и страховых компаний были открыты четыре консультационных центра, к работе в которых привлечены врачи-психиатры, невропатологи и терапевты.

При этом моббинг вреден не только для сотрудника, подвергающегося нападкам со стороны коллектива или руководства. Страдает и сама фирма. Немецкая

исследовательница моббинга Б. Мешкустат отмечает, что у двух третей терроризируемых работников снижается мотивация труда, у половины появляется блокада креативного мышления, больше 50% пропускают работу по причине различных заболеваний. В результате треть работников меняют работу в границах своего предприятия, 20% увольняются сами, 5% понижают в должности, 15% увольняют.

Таким образом, моббинг становится тормозом для предприятия. Снижение работоспособности, нездоровый климат в коллективе, текучка кадров, большая вероятность неправильно принятых решений негативно сказываются на экономическом балансе предприятия.

В качестве организационно-управленческих *средств профилактики моббинга* в служебных коллективах выделяются следующие:

- формирование здоровой организационной культуры в организации;
- поддержание здорового социально-психологического климата в служебных коллективах;
- развитие навыков управления у высшего руководства;
- создание условий, обеспечивающих получение обратной связи от сотрудников;
- рациональное и четкое разделение труда между отделами, исключение возможности дублированных или пересекающихся заданий различных подразделений;
- четкое формулирование служебных обязанностей каждого работника с обозначением границ их персональной ответственности;
- формирование прозрачного механизма принятия управленческих решений, рационализация и открытость информационных потоков в организации;
- формирование системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- формирование нетерпимого отношения к разносчикам сплетен и любителям интриг на работе;

- исключение интимных или родственных связей между подчиненными и руководством.

Также в многочисленных исследованиях приводятся различные советы и рекомендации как себя вести, чтобы избежать моббинга на рабочем месте.

Рекомендации по предотвращению моббинга

- Будьте доброжелательны со всеми сотрудниками. На обаятельных моббинг не направляют.

- Не сплетничайте, а услышав сплетню, не пересказывайте ее другим.

- Никого не унижайте. Напротив, старайтесь хвалить человека, возвышать его в собственных глазах и в глазах других.

- Постарайтесь найти золотую середину между тем, чтобы сохранить свое лицо и не выделяться из коллектива.

- Не позволяйте унижать себя. Иногда нужно «показать зубы».

- Соблюдайте традиции коллектива. Участвуйте в корпоративных мероприятиях.

- Если кто-то из сотрудников пытается вас «достать», не нервничайте, спокойно поговорите с ним, выясните, чего он добивается. Старайтесь не реагировать на обидные слова. Помните, что обижают тех, кто обижается.

- Не фамильярничайте с начальником. Даже если вы с ним друзья, не афишируйте это, а лучше — дружите за пределами организации.

- Добросовестно выполняйте свои обязанности. В случае конфликта начальник будет на вашей стороне, так как он не захочет терять ценного работника.

5.2. Манипуляционное поведение в рабочей группе

Манипуляция — это вид психологического воздействия, которое используется для скрытого внедрения в психику жертвы целей, желаний, намерений, отношений или установок

манипулятора, не совпадающих с актуально существующими потребностями жертвы.

Рассмотрим шесть наиболее распространенных принципов, встречаемых нами в жизни.

1) *Принцип последовательности.*

Быть последовательным — естественное желание любого человека. Быть последовательным в своих взглядах — значит являться уважаемым человеком. На это-то и рассчитан принцип манипуляции, когда, вынудив человека первоначально удостовериться в своих обязанностях (например, заполнить самолично форму договора, или написать стишок о том какая хорошая фирма, или великолепен тот или иной товар), тем самым «гарантировано» получает «нового клиента». Для человека очень важно ощущать себя последовательным. И если он сделал первый шаг, то почти обязательно сделает и второй.

2) *Принцип авторитета.*

Если с какой-нибудь просьбой к нам обратится не просто какой-то человек (тем более, неизвестный нам), а наделенный какими-то знаками отличия и общественного признания (например, академик, генерал, губернатор — обращающийся лично к вам), в большинстве случаев можно говорить что вы последуете его просьбе. Это принцип авторитета.

3) *Принцип благосклонности.*

Нам легче поверить внешне привлекательному (даже красивому) человеку, чем имеющему какой-либо внешний дефект. Если нас о чем-то попросит красивая актриса или фотомодель, это намного большая гарантия того, что мы откликнемся на ее просьбу, нежели чем на просьбу какого-нибудь бомжа, или пьяницы, валявшегося в грязи. Руку мы быстрее подадим поскользнувшейся Шерон Стоун (для женщин — выберете любого актера-мужчину), чем грязному, оборванному, и полупьяному нищему. Это происходит как бы независимо от нашего сознания, бессознательно.

4) *Принцип взаимного обмена.*

Или «правило признательности». Этот принцип широко используется в крупных супермаркетах, когда нам бесплатно

предлагают попробовать какой-либо товар, тем самым бессознательно вынуждая нас (в качестве признательности) в дальнейшем (или тут же) купить этот самый товар.

5) *Принцип заразительности.*

Если большое количество народа покупает какой-либо товар, мы как бы бессознательно стремимся сделать то же самое. Здесь же происхождение и популярность различных рейтингов, оплаченных хлопков в зрительном зале во время выступления деятелей эстрады и шоу-бизнеса, и т. п. Везде в таких случаях индивид как бы первоначально и бессознательно ориентируется на массовое поведение других людей.

б) *Принцип дефицита.*

Он основан на том, что человек начинает что-то покупать в случае если эту вещь может потерять или наоборот, выгодно приобрести. Риск чего-нибудь лишиться напрямую воздействует на наше подсознание, вынуждая совершать зачастую ненужные покупки. В советское время многое считалось дефицитом, в т. ч. например книги. Многие помнят то время, когда за нужную книгу необходимо было предварительно сдать пару десятков килограммов макулатуры, или оказаться перед выбором приобретения этой книги только у спекулянтов-перекупщиков. И это при том, что книги выходили миллионными тиражами. Сейчас же, когда вы можете найти практически любое издание в магазине (а сами книги находятся в свободной продаже), тиражи книг редко когда превышают 5 тыс. экз. Парадокс? Нет. Ведь многие тогда покупали книги «просто так», только из-за того, что появлялась возможность «достать». Сейчас же в этом исчезла необходимость.

И уже как бы то ни было, все это как раз наглядно демонстрирует принцип дефицита, принцип манипулирования нашим сознанием. Сознанием масс. И большинство из нас, к сожалению, поддается этим манипуляциям.

Говоря о современных средствах *массовых воздействий на аудиторию*, мы, по всей видимости, должны говорить о некотором *сочетании рекламы и средств массовой коммуникации (СМК)*. Не секрет, что реклама в значительной

мере подменяет истинные (внутренние) ценности человека, подменяя их навязываемыми ему. Воздействуя на подсознание индивида, реклама приводит к тому, что человек уже как бы и не принадлежит самому себе. Он *подчиняется навязываемым ему принципам и нормам жизни*. И даже если сознательно он еще противиться некоторым из них, подсознательно он уже делает выбор в пользу той или иной психологической установки. Почти здесь же, кстати, и формирование комплекса неполноценности у определенных групп населения, не имеющих возможности купить тот или иной товар. Товар, соответствующий тому или иному стилю жизни. (Быть может поэтому, определенная часть населения готова к любому виду обогащения, в претворении своего желания шагнуть на следующую ступеньку социальной лестницы.

Рассмотрим некоторые *манипулятивные уловки, используемые в процессе переговоров*.

- *Программирование восприятия*. Реакция на какое-то явление весьма подвластна шаблону ожидаемости. Если поместить что-либо (или кого-либо) в не свойственные ему условия, можно заранее предвидеть реакцию на это. Еще во времена СССР был такой анекдотичный случай: в обществе "Знание" устроители выступлений напутали с направлением лекторов — известного ученого доставили туда, где ждали писателя-сатирика, а к любителям юмора привезли ученого. Эффект был потрясающий: мастер сатиры и юмора при всех своих стараниях так и не смог вызвать ни улыбок, ни смеха своих слушателей, зато маститый академик никак не мог понять, почему его научные изыскания настолько комичны для аудитории. Еще до того, как познакомить кого-то с кем-то, сообщите одному из них (или обоим) об отношении к этому человеку окружающих, о его репутации, и Вы получите загодя запрограммированную реакцию на него и его слова.

- *Создание первичного настроя.* На встрече вы сразу предоставляете слово тому, чье мнение вас устраивает: "Вася, ты считаешь, что эта тема будет очень интересна?"
- *Ознакомление с материалами лишь в последний момент.* Применяется, когда необходим выигрыш во времени, когда нужно "не дать думать". Если человек не сможет (не успеет) ознакомиться со всей информацией (документами, условиями, правилами) и не успеет все хорошо осмыслить, победа в обсуждении их будет за Вами.
- *Блокирование "второго чтения".* Фразы типа: "Чтобы обсуждение шло быстрее, мы не будем скакать с места на место: оговорили какой-то пункт — идем дальше, и что бы ни получалось, снова к этому уже не возвращаемся".
- *Организация перепалки.* Перепалка между легко возбудимыми, несдержанными, агрессивными участниками переговоров может быть выгодна третьей стороне. Нужно только выбрать момент, когда она всем надоеет, завязнет на эмоциях, и привести свое решение. Если видно, что в переговорах начались эмоциональные всплески, то можно их усилить либо подначиванием, либо неконструктивным успокоением ("Ну вы уж прямо вообще..."), а дальше сказать: "Так, ладно, давайте решать, примем мы такое решение или нет, а то эта перепалка уже всем надоела, противна и ни к чему хорошему не приведет".
- *Перерыв в нужном месте.* Когда обсуждение дойдет до желаемого нами варианта, временно приостановите его — объявите перерыв, перекур, а после этого продолжайте обсуждение с этой точки, как с уже принятого решения.
- *Избирательность в предоставлении времени.* Кого-то одергивать в разговоре ("Ну что вы так

долго об одном и том же?.." или "Так, этот вопрос давайте мы сейчас не будем обсуждать, а поговорим о..."), а кому-то дать полностью высказаться, да еще и стимулировать репликами по выгодной нам точке зрения.

- *Не давать говорить.* Это одна из самых грубых уловок. Она направлена на срыв выступления, демонстрации чуждой точки зрения или навязывания дискуссии. Собеседник постоянно перебивает Вас, пытается вставлять свои фразы более громким голосом или просто активно демонстрирует нежелание слушать: затыкает себе уши, заводит разговор с другими, напевает, свистит и т. д. Выступать, разговаривать, приводить какие-то доводы при таких условиях, конечно, невозможно.
- *Коварное нарушение клятв.* В истории несть числа образцов вероломства. Пообещать что-то лишь с целью вызвать доверие и затем коварно воспользоваться этой доверчивостью — тактика многих монархов, военачальников, политиков, чиновников. Если кому-то что-то нужно от вас, трижды подумайте, прежде чем сказать "да" в ответ на все его обещания и посулы. Это может быть элементарной "заманихой". Подумайте, достаточно ли вы подстраховались от возможного невыполнения партнером своих обязательств, не обернется ли это для вас бедой.
- *С больной головы — на здоровую.* Собеседник, дабы заблокировать невыгодный для него разговор или спор, может нагло заявить: "С Вами невыносимо разговаривать, потому что Вы не даете ясных ответов на вопросы" или "...потому что Вы просто не даете сказать и слова". Причем это может происходить в условиях, когда слова не дали сказать именно Вам. Могут быть и более

тонкие варианты: "Простите, я не могу с Вами больше вести беседу. Это слишком тонкие материи. Такие мысли — выше моего понимания. Они слишком учены для меня". Хитрец знает, что после такого пассажа продолжать неприятную для него беседу очень трудно.

- *Отдельно от контекста.* Если из высказываний оппонента "выдернуть" отдельные фразы и преподнести их в таком урезанном виде как самостоятельную мысль, то можно добиться совершенно противоположного значения. Эта техника, к примеру, была очень распространена в период "холодной войны", а сейчас повсеместно применяется в предвыборных технологиях.
- *Принятие решения через "взгляд со стороны".* Спросите просто присутствующего при обсуждении человека (приглашенного со стороны, без права голоса) о его мнении по данному вопросу — и подайте его точку зрения за принятое решение, через которое нельзя переступить. В некоторых случаях возможно специальное приглашение специалиста с "мнением в последней инстанции". То, что он не имеет права голоса, сознательно игнорируется.
- *Нагнетание усталости второстепенными вопросами.* Например, в строительной фирме решается вопрос о цене ремонта дома, а клиент с самого начала начинает обсуждать, насколько вообще "глупый" строительный рынок в данном городе, какие бракоделы строители и придирчивые клиенты. Оппонент вовлекается в этот никчемный спор, теряет энергию, а потом, когда всем это уже надоест, клиент задает вопрос: "Ну, ладно, давайте уточним, сколько все-таки это будет стоить?" Оппоненту хочется все быстрее решить — он утомлен, и вероятность принятия

нужного клиенту решения возрастает. Защита: тщательно следите за логикой разговора и жестко пресекайте "отход от темы".

- *Предоставление неполного комплекта материалов.* Когда у человека нет необходимых документов, которые "случайно" "забыли", "потеряли", "взяли для оформления", то он уже не может грамотно участвовать в дискуссии.
- *"Сменить пластинку".* Один из способов обойти "горячее" место в беседе или споре состоит в уходе от атаки путем перехода к обсуждению другого вопроса, не имеющего никакого отношения к только что обсуждавшемуся предмету. Внимание собеседников легко перенаправляется, к примеру, задаванием им вопросов по "отвлекающей" теме.
- *Заваливание массой информации.* Когда дают очень много материалов или / и ставят очень много целей и физически невозможно во все вникать, решение приходится принимать "оптом" — по всем обсужденным и необсужденным вопросам. Данная уловка применима и в дискуссиях, и в организации "нужного" голосования, и в тактике менеджмента.

Уловки, использующие особенности психики (чувства самолюбия, стыда и др.)

- *Исполинские планы.* Ненасытность и алчность характерна для людей, а если это сочетается с азартом, они готовы желать большего до бесконечности. Перспективы метаморфозы Васюков во вселенскую шахматную столицу, виртуозно нарисованные Остапом Бендером членам местного шахматного клуба, — один из примеров такого воодушевления грандиозностью. Человек в состоянии душевного подъема — легкая добыча для манипулятора.

- *Употребление "заумных" терминов.* Эта уловка использует недостаток интеллекта (хотя ни один человек не может знать все) и стеснительность. Если человеку не знаком какой-то термин, он, чтобы не показать своей некомпетентности, может притвориться, что ему все понятно, но не решится развивать эту тему дальше; или же будет и дальше участвовать в разговоре, но незнание терминологии неизбежно "посадит его в лужу".
- *Все — через малость.* Разве откажешь тому, кто просит совсем чуть-чуть? В такой момент как-то не думаешь о том, что малое — часть большого. Но если за это малое "потянуть", то целое вслед за этим запросто может "обрушиться". Суть этой уловки хорошо иллюстрируют поговорка: "Ему палец в рот не клади — всю руку откусит" Ошеломление интенсивностью обсуждения
- *Дискутирование "нон-стопом".* Собеседники, навязывающие такой стиль обсуждения, стараются ошарашить партнеров скоростью речи, сменой мыслей, а затем, не дав опомниться, победоносно делают желательный им вывод.
- *Многовопросье.* Разновидность предыдущего приема. Когда "очередью" задается много вопросов, то ответить даже на часть из них невозможно. Практически — беспроигрышный "наезд".
- *Гнетущее безмолвие.* Генри Уилер Шоу когда-то сказал великие слова: "Молчание — один из наиболее трудно опровергаемых аргументов". Тот, кто первый навязывает паузу своим молчанием, получает психологическое превосходство. Умение "держаться паузу" — мощный ход в общей стратегии достижения целей. Многие общественные деятели отмечали такую форму психологического давления у индийского лидера

Дж. Неру. Его метод борьбы с неприятными вопросами или просьбами заключался в абсолютном молчании. Когда безмолвие делалось уже абсолютно непереносимым, человек повторял свои слова — и снова "молчаньем был ему ответ". В этот момент собеседник уже был рад услышать хоть что-то, даже отказ. Услышав его, он спешил уйти... с благодарностью.

- *Торможение.* Древняя мудрость гласит: "То, что легко дается, как правило, не ценится". В соответствии с ней тому, кто просит что-то побыстрее, дают, наоборот, потянув время. Чем дольше хотят, тем сильнее дорожат.
- *Приведение к ошибкам через раздражение.* Вывести собеседника из себя можно разными путями: отвернуться, зевнуть, встать и налить кофе, посмотреть презрительно, показать невнимательность, хмыкать и хихикать во время беседы, допускать грубые выходки, оскорбления, издевки, глумление. Если противник "вскипел" — дело выиграно: он потерял много шансов в споре (будет ошибаться). В этот момент "нападающий" может принять вид несказанного добродушия и сказать покровительственным тоном: "Ну, Юпитер! Ты сердисься, значит, ты не прав". Это рождает у человека желание побыстрее закончить "битву". Когда "нападающий" это увидит, то может навязывать свое решение проблемы.
- *Универсальные истины.* Употребление вместо ясных возражений, доводов, фактов абстрактных красивых фраз, проверить справедливость которых невозможно в принципе (например: "Все мужчины — подлецы", "Лучше разумно молчать, чем глупо говорить"), пословиц и др.
- *Домыслы.* Иногда эта уловка еще называется "Чтение в сердце". При ее использовании

"анализируются" не столько слова и доводы собеседника, сколько тайные мотивы, вынудившие их высказаться. Разумеется, такие обвинения невозможно ни доказать, ни опровергнуть. "Вы же по бумажке читаете, потому что, наверное, вообще ничего не соображаете", "Вы себя так ведете, потому что у вас, наверное, просто зависть разыгралась (варианты: "отомстить захотелось", "в семье не все в порядке", "для поднятия своей популярности") и т. п.

- *Пакостный метод, или уловка конкурентов.* Перед важным событием, выступлением, соревнованием, разговором сообщают человеку крайне неприятное известие, чем-нибудь расстраивают или выводят из себя оскорблением, рассчитывая, что после огорчения человек будет гораздо хуже владеть собой и плохо выступит или неуверенно себя поведет. Прием крайне подлый, гадкий, против него перед ответственными событиями всегда нужно быть настороже.
- *Дефицит внимания.* Один из методов психологического давления — перестать обращать внимание на объект манипулирования. Несмотря на свою простоту, это очень мучительный способ воздействия на человека. Один из способов отражения этого приема — показать, что Вы располагаете чем-то, что неминуемо должно заинтересовать манипулятора.
- *"Карфаген должен быть разрушен".* Уловка исходит от Катона-старшего, который в Римском Сенате заканчивал любую свою речь этими словами. У него была цель — приучить слушателей к данной мысли. Такое многократное повторение одной и той же фразы в конце концов действительно стало настолько привычным для

сенаторов, что предстоящее разрушение Карфагена стало для них чем-то естественным.

- *Ссылка на авторитетное мнение.* В спорах меньше всего верят оппоненту. Поэтому в качестве аргумента нередко привлекают мнение специалистов и просто известных людей. В процессе применения уловок такие ссылки нередко бывают "притянуты за уши", т. к. знаменитость могла высказываться совсем о другом. Но для слушателей часто достаточно одного упоминания известного имени: "Даже профессор Пупкин так считает!.."
- *За двумя зайцами.* В одну единицу времени человек может концентрировать внимание только на одном вопросе: нормальная человеческая психика не в состоянии следить с равным участием за двумя или более делами сразу. Погоня за двумя зайцами (не говоря уже о трех или четырех) может быть полезна только тому, кто ее организовал или спровоцировал...
- *Отвлекающий маневр.* Такая уловка по сути представляет собой спорное высказывание, которое отвлекает внимание от замаскированной в этом же предложении нужной мысли. Слушатель в первую очередь замечает в аргументации манипулятора слабое место и опровергает именно его. А другие мысли, содержащиеся в предложении (если они не бросаются в глаза), пропускаются без особого внимания: "Соседи говорят, что хозяин в свое время приобрел квартиру в этом старом доме с помощью какой-то махинации" (фраза покупателя квартиры при торге). Согласитесь, что на месте продавца или риэлтора вам захотелось бы опровергнуть это обвинение. Но главная мысль — что дом старый — останется в этом случае без критики. Повторите

ее еще раз — и это уже повод для снижения цены. Иногда для того, чтобы подставная мысль, маскирующая нужный довод, гарантированно привлекла критику противника, искусственно стараются показать ему, что сами считают ее своим слабым местом (тоном, выражением лица, игрой пауз).

- *Подразумеваемые ожидания.* Если относиться к человеку так, словно он уже таков, каким мы его хотим видеть (каким ему следует быть), это поможет ему в скором времени сделаться таким, каким он в состоянии стать (каким мы ожидаем его увидеть). Обвинения в допущенных оплошностях отбирают у человека уверенность в своих силах. Все свои неудачи он начинает воспринимать как что-то неотвратимое.

Поднятие же человека в его собственных глазах и во мнении окружающих через "само собой разумеющееся почтительное отношение" активизирует внутренние ресурсы личности, повышает самооценку человека до уровня уверенности в том, что он может справиться с любым делом.

- *Ложный стыд с укоризной.* В сравнении с предыдущим приемом здесь добавляется упрек: "Как, вы не знакомы с этой теорией? Ну, о чем тогда можно здесь разговаривать?.." Дальше можно смело игнорировать мнение собеседника и либо навязать свое видение проблемы, либо не допустить обсуждения нежелательной темы.
- *Ирония по поводу формы подачи информации.* Например: "Что-то мне, усредненному доктору таких-то наук, ваша мудреная формулировка не понятна; может, объясните мне, глупенькому, еще раз?" Ирония всегда принижает собеседника, и он будет вынужден направить свою энергию не на свой материал, а на восстановление своей позиции.

- *Доверительность.* Например: "Ладно, скажу вам откровенно, напрямик...", "Честно ответить?", "Если откровенно, то на самом деле это вот так..."
- *Двойная бухгалтерия.* Это одна из самых популярных уловок. Один и тот же довод признается верным в случае, когда это выгодно нам, а когда невыгодно — ошибочным. Когда мы опровергаем с помощью какого-то довода — это истина, когда с его помощью опровергают нас — ложь.
- *Навешивание ярлыков, или дискредитация.* Данная уловка обеспечивает создание препятствий в проведении оппонентом своей позиции. Если его доводы неопровержимы, под сомнение ставятся конечные цели их приведения или же вообще доверие к нему как к специалисту и человеку. Может быть как прямым обвинением, подозрением, "озвучиванием мнения", так и коварным намеком: "Ну кого вы слушаете? Это же известный обманщик!"

В случае, когда подобные заявления имеют место еще до того, как оппонент успеет что-то сказать, такая уловка называется "отравление колодца" — уничтожение противника еще до того, как он начнет действовать.

- *Обратное желание.* Акцентирование внимания на крайней желательности исполнения просьбы (например, ее неоднократное повторение) сильно уменьшает вероятность осуществления просимого. Таким образом, можно добиться чего-то, настойчиво выражая желание, обратное тому, чего на самом деле хочется. Братец Кролик в книге Д. Харриса "Сказки дядюшки Римуса" со своей известной просьбой ("Делай со мной, что хочешь, Братец Лис, только, пожалуйста, не вздумай бросать меня в этот терновый куст!") полагался как раз на достижение обратного эффекта.

- *Переход на личность.* Известнейший способ выведения собеседника из равновесия с целью заставить ошибаться. Вместо того, чтобы парировать доводы и приводить свои аргументы, сознательно задевается достоинство собеседника. В качестве защиты можно спросить, может ли собеседник хоть что-то изречь по существу вопроса.
- *Былые оплошности — характеристика личности.* В отличие от предыдущей уловки, здесь вместо конкретных возражений собеседник может начать припоминать ваши прежние ошибки, искать промахи и противоречия в более ранних делах. Защита должна быть очень спокойной: прямо заявите о необоснованности обвинений собеседника сегодня. О. Уальд когда-то сказал: "У каждого святого есть прошлое, и у каждого грешника есть будущее".
- *Рабулистика.* Один из любимых приемов В.И. Ленина. Он почти никогда не спорил именно с оппонентом, а "заваливал" его через апеллирование к свидетелям спора. В первичном разговоре мы добиваемся поддержки свидетеля спора, а затем ведем основной разговор — с главным оппонентом. И вот тут-то мы ждем (или провоцируем), когда этот собеседник "споткнется" на чем-то (пусть даже на малозначительной детали), и обращаемся к свидетелям разговора: "Нет, вы только вслушайтесь, что он несет! Надо же до такого доболтаться!" Доверие к этому человеку подорвано, что существенно отнимает у него энергию и желание продолжать спор.
- *Умолчание, или "не вся правда".* Это искусство утаить правду, не используя ложь. Можно, предлагая свой товар, сравнить его по цене с более дорогим, но умолчать, что тот товар тестируется

производителем, а значит, более надежен, или что на него распространяется более длительная гарантия, и тем самым представить свой товар в лучшем виде (по цене).

- *Кнутом и пряником.* Известный циничный прием, но, как ни странно, не так уж часто используемый. Между тем еще Аль Капоне сказал: "С помощью доброго слова и пистолета можно сделать вдвое больше, чем с помощью доброго слова". Человека легче привести к желаемым действиям сначала предлагая поощрение в ответ на необходимое действие, а затем некую кару за попытку сделать ненужное.
- *Высокопарные фразы.* Собеседник пытается призвать вас к чему-то, оперируя напыщенными фразами: говорит о высших ценностях, например, о патриотизме, любви к матери, благородстве, чести, социальной справедливости.
- *Отсрочка ответа.* Это способ борьбы с неудобными вопросами. Собеседник обещает прояснить свою позицию по какому-либо вопросу, спустя некоторое время. Защита: такое поведение партнера — хороший повод перехватить (или, по крайней мере, сохранить) инициативу в разговоре. Нужно добиться от него безотлагательного ответа: скажите, что это кажется вам особенно важным.
- *А что вы имеете против?* Вместо того чтобы что-то обосновывать самому, манипулятор предлагает его мнение опровергнуть. Не принимающий чьих-то доводов человек редко готов в ответ на этот почти невинный вопрос мгновенно сформировать систему контрдоводов и предложить что-то конструктивное. Это верный прием для выигрыша времени.
- *Метод Штирлица.* Название происходит от знаменитой фразы, сказанной диктором в

известном фильме: "Штирлиц знал, что по законам человеческой памяти человек запоминает в любом разговоре начало и конец, а середина, как правило, забывается и из памяти выпадает". Спор выигрывает тот, кто говорит последнюю фразу.

- *Пороки возраста.* В нашей стране это одна из самых применяемых уловок. Дельные предложения более молодых партнеров отвергают со ссылкой на недостаток у них жизненного и профессионального опыта. Молодые манипуляторы тоже не остаются в долгу: они всегда готовы заявить старшим по возрасту, что "эти взгляды уже устарели". Противодействовать этой уловке можно, спросив у собеседника, *что конкретно он может возразить против ваших аргументов.*
- *Моральный тупик.* Этот метод часто применяют рыночные торговцы. Он заключается в том, что продавец уговаривает не купить, а только "попробовать" или "примерить" свой товар. В этом случае мы имеем ловушку для сознания, т. к. ничего опасного или плохого как будто не предлагается и полная свобода любого решения вроде бы сохраняется. Но на самом деле достаточно отведать или надеть, как продавец сразу задает другой лукавый вопрос: "Ну, понравилось?" И хотя речь идет о вкусовых ощущениях или внешнем впечатлении, на самом деле это вопрос: "Будете покупать или нет?" А так как товар объективно качественный, то вы же не сможете на вопрос продавца сказать, что он вам не понравился, и отвечаете утвердительно, тем самым давая как бы невольное согласие на покупку.

Как выявить манипулятивное поведение своего партнера?

Во-первых, вы можете вычислить манипулятора по следующим действиям. Итак, советую насторожиться, если вы заметили, что ваш партнер:

- старается слишком приблизиться или, наоборот, отдалиться, нарушая границы вашего психологического пространства или разрывая необходимую дистанцию для контакта;
- принимает закрытые позы, систематически подпирает голову или излишне суетится;
- завораживающе смотрит, не отводя глаз, или, наоборот, часто отводит взгляд, смотрит вдаль, мимо вас;
- в серьезные моменты трет кос, ухо, шею, прикрывает рот или, наоборот, слишком уравновешен и спокоен, даже в напряженных ситуациях;
- частенько играет фактами вашего прошлого делового опыта — досконально изучил, знает ваши сильные и слабые стороны;
- много внимания уделяет вашей личной жизни (семейное положение, хобби, интересы, здоровье, досуг и т. д.);
- старается вводить в разговор философские темы, а заодно пытается выяснять ваши идеалы, жизненную миссию и обыгрывает это;
- льстит, завышая значимость ваших слов или действий;
- часто упоминает ваш или свой статус, ненавязчиво обозначая, что кто-то из вас выше/ниже;
- драматизирует ситуацию, создает у вас состояние тревожности, а затем использует это;
- часто ссылается на третьих лиц;
- скрытно проверяет ваши знания, возможности;
- много шутит;
- навязывает свои услуги;
- нередко отвечает уклончиво, например, на вопрос вопросом «А что вы сами об этом думаете?», «А как бы вы поступили?»;

- использует «технику отзеркаливания» (подстройка к вашему поведению, позам, речи);
- пытается заняться при вас каким-то делом (что-то рисует, усиленно вертит ручку, очки);
- в его переговорной команде четко распределены роли: злой–добрый, дотошный–благодарный, провокатор–примиритель и т. п.;
- в нужный момент при помощи неожиданных вопросов старается изменить ход беседы в выгодную для себя сторону;
- перед принятием важного решения, начинает торопить вас;
- и, наконец, для переговоров (по его инициативе) выбрано неудобное для вас время или место.

Кроме того, манипулирование можно ощущать. Для чего полезно каждому занять собственный антимаанипулятивный барометр.

Какие внутренние ощущения своевременно помогут обнаружить начало манипулирования вами?

- Дисбаланс.
- Вы чувствуете сразу несколько противоречивых эмоций: радость и тревога, воодушевление и дискомфорт, гордость и обида.
- Стандартная реакция — при общении с некоторыми людьми у вас возникают определенные повторяющиеся состояния: дискомфорт, чувство вины, никчемности, подавленности, беспричинной благодарности, благодати.
- Неадекватность.
- У вас начинается приступ гнева после какого-либо вроде бы незначительного замечания партнера, появляется безотчетная тревога во время мирного обсуждения малозначительных проблем.
- Неадекватность — это не просто индикатор манипуляции, это стрессовое состояние, которое разрушает нашу психику и наше здоровье в целом. Поэтому именно этой реакции нужно уделить особое значение. Когда вместо досады мы

ощущаем тоску, вместо огорчения — отчаяние, вместо недовольства — бешенство, это значит, что задето наше чувство социальной значимости, самоуважение, самооценка. Значит, кто-то манипулирует не только нашим поведением, но и нашим самоощущением себя как личности.

Как противостоять манипулятору?

Если вы обнаружили, что вами пытаются манипулировать, нужно определить, кто же перед вами и как к нему относиться? Для начала *опишите для себя партнера в терминах*, например, представителей животного мира или народных волшебных сказок. Занимаясь поиском ассоциативных аналогий, вы отключите свое рациональное сознание, и информация начнет структурироваться в образах различных зверей или сказочных персонажей. Таким образом, у вас будет создана метафора переговоров, которая поможет вам отследить расстановку ролей и контролировать развитие сценария.

Замечено, что манипуляторы, особенно невысокого класса, для придания статуса любят демонстрировать дорогие аксессуары типа «Паркера», швейцарских часов, заколки с камнем, зажигалки «Зиппо». Причем эти вещи нередко диссонируют с недорогим костюмом или обувью.

Не отвлекайтесь на контроль над своими позами и жестами. Дружелюбный (!) настрой не даст вам реагировать на партнера негативно, поэтому будьте естественны, и ваши позы будут соответствовать этой установке. Старайтесь как можно чаще соглашаться с его высказываниями, при этом ваше согласие не означает, что вы во всем с ним согласны. Этим вы подавляете его критику, его интеллектуальную активность. Партнер успокаивается, удовлетворяет свои амбиции и теряет желание спорить. Для этого можете использовать следующие согласительные конструкции: естественно, конечно, верно, само собой, все это так, действительно, безусловно, вы правы, согласен, разумеется, и т. п.

Старайтесь *меньше говорить и больше слушать*, потому что аргументы и доводы партнера можно использовать в своих

целях. Ведь за любым предложением стоит система аргументов и демонстрация всех плюсов этого предложения. Но будьте готовы к тому, что ваши предложения натолкнутся на возражения. Поэтому *необходимо прогнозировать возражения* и быть готовым встретить их четкой и основательной системой контраргументов. Кстати, желая переубедить, начинайте не с различий в ваших позициях, а с того, с чем вы согласны, тем самым подстраиваясь к партнеру.

После переговоров *обязательно проверьте, продолжаете ли вы домысливать чужие идеи*, если да, то вероятность того, что вы подверглись психологической атаке, велика. Чем более активно перерабатывается в мозгу чужая мысль, чем дольше вы ее анализируете, тем сильнее была манипуляция.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переходный период от одной системы общественно-экономических отношений к другой всегда связан с большими трудностями. Специфика психологических проблем современного периода определяется необходимостью освоения нового социально-экономического и профессионального опыта. С одной стороны, появившиеся в связи с переходом к рыночной экономике новые профессии не имеют еще корней в профессиональной культуре нашего общества, с другой — происходит болезненный процесс ломки стереотипов традиционных форм профессионализации, которые также претерпевают изменения в современных условиях.

Важным является и то, что образ профессии как когнитивное и эмоциональное образование в определенной мере меняет систему общих ориентиров в общественном и индивидуальном сознании людей. Раньше идеальный образ профессионала во многом был связан с образом конкретных людей и их профессиональной биографией, их определенными профессиональными ценностями (иногда это был собирательный образ, но он обладал той конкретностью,

которая способствовала процессу идентификации). Сейчас можно наблюдать, что в некоторой степени "идеальный образ профессионала" заменен на "идеальный образ жизни" ("американский", "европейский", "новых русских" и др.). Неопределенность ценностных представлений о самой профессии смещает ориентиры на выбор предпочитаемого, желаемого образа жизни с помощью профессии, которая уже выступает средством достижения этого образа жизни, а не его существенной частью.

Профессиональное развитие личности (ее интегральных характеристик) определяет выбор профессии и подготовку к ней и вместе с тем сам этот выбор и развитие той или иной профессиональной деятельности определяют стратегию развития личности.

Выбор профессии — это во многом выбор между стратегией адаптации человека через подчинение среде, с одной стороны, и стратегией высвобождения внутренних ресурсов развития личности, включающих способность решать ценностно-нравственные проблемы и при необходимости противостоять среде, — с другой. Поэтому профессиональное развитие на разных этапах жизнедеятельности человека является то результатом, то средством развития личности.

Чем раньше начнется направленное личностное и профессиональное развитие, тем в большей степени можно прогнозировать психологическое благополучие, удовлетворенность жизнью и личностный рост каждого человека в современном, меняющемся мире. Такие перспективы предполагают преобразование психологии профессионального развития из периферийной и прикладной отрасли психологии личности в важную область научного знания, дающую практикам мощные средства научно-технического и социального прогресса.

Литература

1. Ананьев Б.Г. Психологическая структура человека как субъекта // Человек и общество: сб. — Вып. 2. — Л.: Изд. ЛГУ, 1967. — С. 247.
2. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: учеб. пособие для вузов. — М.: ПЕР СЭ, 2001.
3. Бякова Н.В. Производственная практика как средство становления регуляторного опыта будущего специалиста // Психология в вузе. — 2009. — № 1. — С. 23–29.
4. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники. — М.: Ось, 1999.
5. Вербицкий А.А., Платонова Т.А. Формирование познавательной и профессиональной мотивации. — М., 1986.
6. Грановская Р.М. Психологическая защита. — СПб.: Речь, 2007.
7. Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Акмеология: учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2003.
8. Дружилов С.А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития. — Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2002.
9. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития. — М.: Академия, 2006.
10. Каганов А.Б. Рождение специалиста: профессиональное становление студента. — Минск, 1983.
11. Кашапов А.С. Сравнительные характеристики социально-психологической адаптации и конфликтоустойчивости студентов-первокурсников // Социальный мир человека. — Вып. 2: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Человек и мир: социальные миры изменяющейся России», 25–26 июня 2008 г. // под ред. Н.И. Леонова. — Ижевск: ERGO, 2008. — С. 89–91.
12. Кашапов М.М. Активные методы обучения и воспитания: психолого-педагогический тренинг креативности: методические указания. Ярославль, 2001.

13. Кашапов М.М. Имитационные активные методы обучения: методические указания. — Ярославль, 2001.
14. Кашапов М.М. Компетентность: понятие, виды, основные подходы к диагностике компетентности психолога // Социальный психолог. — 2003. — Выпуск № 1 (5). — С. 39–44.
15. Кашапов М.М. Психология творческого мышления профессионала: монография. — М.: ПЕРСЭ, 2006.
16. Климов Е.А. Психология профессионала. — М.: Институт практической психологии; Воронеж: НПО «МО-ДЭК», 1996. — С. 387.
17. Ковалев А.Г. Психология личности. — 3-е изд., переработ. и доп. — М., 1970.
18. Маркова А.К. Психология профессионализма. — М., 1996.
19. Орел В.Е. Синдром психического выгорания личности. — М.: Институт психологии РАН, 2005.
20. Педагогика / под ред. В.А. Сластенина. — М.: Академия, 2002.
21. Петровская Л.А. Компетентность в общении. — М.: Изд-во МГУ, 1989.
22. Поваренков Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека. — М.: Изд-во УРАО, 2002.
23. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства: учеб. пособие. — М.: Академия, 2001.
24. Пряжникова Е.Ю., Пряжников Н.С. Профориентация. — М.: Академия, 2005.
25. Психологический словарь / под ред. В.В. Давыдова, А.В. Запорожца, Б.Ф. Ломова и др. — М.: Педагогика, 1983.
26. Рогов Е.И. Выбор профессии: становление профессионала. — М.: Владос-Пресс, 2003.
27. Соколов Е.А. Профессиональное становление личности специалиста-гуманитария [Электронный ресурс]: монография. — М.: Университетская книга, Логос, 2009. — 480 с. [Электронный ресурс], Режим доступа:

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=469072> режим доступа — свободный, язык русский, последнее обращение: 12.05.2018.

28. Фонарёв А.Р. Психология становления личности профессионала: учеб. пособие для вузов. — М.: МПСИ, 2005.

29. Фрейд З. Психология бессознательного. М.: Просвещение, 1990.

30. Шляпникова О.А. Профессиональное развитие личности: учебное пособие [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://www.lib.uniyar.ac.ru/edocs/iuni/20120501.pdf> режим доступа — свободный, язык русский, последнее обращение: 12.05.2018г.

31. Allport, G.W., Odbert, H.S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47, 211.

32. Almagor, M., Tellegen, A., & Waller, N. (1995). The Big Seven Model: A cross-cultural replication and further exploration of the basic dimensions of natural language of trait descriptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 300—307.

33. Ashton, M.C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R.E., Di Blas, L., et al.(2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 356—366.

34. Baumgarten, F. (1933). Die Charaktereigenschaften. In: *Beitrage zur Charakter- und Persoenlichkeitforschung*. Bern, Switzerland: A.Francke.

35. Borgatta, E.F. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*, 9, 8—17.

36. Cattell, R.B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476—506.

37. Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992). *NEO PI-R professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

38. Cuperman, R., & Ickes, W. (2009). Big Five predictors of behavior and perceptions in initial dyadic interactions: *Personality*

- similarity helps extraverts and introverts, but hurts «disagreeables». *Journal of Personality and Social Psychology*, 97, 667—684.
39. De Raad, B., Barelds, D.P.H., Levert, E., Ostendorf, F., Mlacic, B., Di Blas, L., Hrebickova, M., Szirmak, Z., Szarota, P., Perugini, M., Church, A.T., & Katigbak, M.S. (2010). Only three factors of personality description are fully replicable across languages: A comparison of 14 trait taxonomies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 160—173.
40. Digman, J.M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1246—1256.
41. Eysenck, H.J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5, or 3? — criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences*, 12, 773—790.
42. Eysenck, H.J. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 667—673.
43. Eysenck, H.J. (1997). Personality and experimental psychology: The unification of psychology and the possibility of a paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1224—1237.
44. Goldberg, L.R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology* (Vol. 2, pp. 141—165). Beverly Hills: Sage.
45. Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26—42.
46. Higgins, D.M., Peterson, J.B., Pihl, R.O., & Lee, A.G.M. (2007). Prefrontal cognitive ability, intelligence, Big Five personality, and the prediction of advanced academic and workplace performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 298—319.
47. Hofstee, W. K. B. (2001). Intelligence and personality: Do they mix? In J. M. Collis & S. Messick (Eds.), *Intelligence and personality: Bridging the gap in theory and measurement* (pp. 43—60). Mahwah, NJ: Erlbaum.
48. Hogan, R. (1986). *Hogan Personality Inventory manual*. Minneapolis, MN: National Computer Systems.

49. John, O., Donahue, E.M., & Kentle, R.L. (1991). The Big Five Inventory — versions 4a and 54. Berkeley, CA: University of California at Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
50. John, O.P., Naumann, L.P., & Soto, C.J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114—158). New York, NY: Guilford Press.
51. Norman, W.T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574—583.
52. Paulhus, D.L., & John, O.P. (1998). Egoistic and moralistic biases in self-perception: The interplay of self-deceptive styles with basic traits and motives. *Journal of Personality*, 66, 1025-1060.
53. Shmelyov, Alexander G., & Pokhil'ko, Vladimir I. (1993). A taxonomy-oriented study of Russian personality-trait names. *European Journal of Personality*, 7, 1—17.
54. van Egeren, L.F. (2009). A cybernetic model of global personality traits. *Personality and Social Psychology Review*, 13, 92—108.
55. Webb, E. (1915). *Character and intelligence: An attempt at an exact study of character*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
56. Cattell, R. B. (1971). *Abilities: Their structure, growth, and action*. New York: Houghton Mifflin. ISBN 0395042755.
57. Kirchner, W. K. (1958), Age differences in short-term retention of rapidly changing information. *Journal of Experimental Psychology*, 55(4), 352—358
58. Hayashi, Mika; Kato, Motoichiro; Igarashi, Kazue & Kashima, Haruo (2007), "Superior fluid intelligence in children with Asperger's disorder", *Brain and Cognition* (Elsevier) . — T. 66 (3): 306–310, doi:10.1016/j.bandc.2007.09.008

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ.....	5
1.1. «Профессиональное развитие личности» как научная дисциплина и ее связь с другими науками.....	5
1.2. Основные подходы к проблеме развития личности в отечественных и зарубежных теориях	10
2. ЛИЧНОСТЬ И РАБОЧАЯ ГРУППА.....	12
2.1. Понятие и структура личности.....	12
2.2. «Большая пятерка» личности	19
2.3. Дополнительные качества «Большой пятерки» личности.....	31
2.4. Интеллект	52
2.5. Темперамент.....	60
2.6. Влияние рабочей группы на личность специалиста.....	68
3. ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТА	83
3.1. Научная организация труда специалиста как основа профессионального развития	83
3.2. Рациональная организация рабочего времени специалиста.....	88
3.3. Влияние некоторых дополнительных факторов на эффективность работы специалиста	121
4. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ЛИЧНОСТИ.....	140

4.1. Психологическое выгорание и методы его профилактики.....	140
4.2. Профессиональная деформация личности как регрессивная стадия профессионального развития личности	151
5. ДЕСТРУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В РАБОЧЕЙ ГРУППЕ	164
5.1. Моббинг.....	164
5.2. Манипуляционное поведение в рабочей группе	170
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	190
Литература	192

Учебное пособие

А.А. Курочкина
Ю.Е. Семенова

Профессиональное развитие личности

Печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 20.10.2018. Формат 60×90 1/16. Гарнитура Times New Roman.

Печать цифровая. Усл. печ. л. 12,5. Тираж 50 экз. Заказ № 717.

РГТМУ, 192007, Санкт-Петербург, Воронежская ул., 79.
